

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA**  
**UNA EMPRESA DE AUTOLUJOS LOCALIZADA EN EL SECTOR NORTE DE**  
**LA CIUDAD DE QUITO**

**CASO: “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ESTEFANÍA ELIZABETH BASTIDAS ALDAZ**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS**

**QUITO, 2014**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fernando Rosas

**INFORMANTES:**

Ing. Nelson Reinoso

Ing. Marco Calvache

## **DEDICATORIA**

A mis padres, forjadores de mi vida y personalidad. Su cariño, su constante dedicación y su apoyo incondicional, son un testimonio viviente que hoy hacen posible alcanzar esta meta de superación.

*Estefanía*

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de esta disertación hubiese sido imposible realizarla sin la participación de personas que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello tengo el placer de utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

A mis padres por sus esfuerzos y sacrificios a lo largo de estos años, por lo que intento recompensarlos poniendo en sus manos esta disertación de grado que en resumen es la trayectoria de mi vida estudiantil.

Agradezco de manera especial al Ing. Fernando Rosas por darme su dirección en la realización de esta disertación, su apoyo y confianza, así como sus ideas y conocimientos han sido un parte invaluable en el desarrollo de esta disertación.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a los Ingenieros Nelson Reinoso y Marco Calvache por su importante aporte y participación en este trabajo.

*Estefanía*

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN ,1**

### **1. LA EMPRESA AGB AUTOIMPORT S.C.C ,4**

#### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA ,4**

##### **1.1.1 AGB Autoimport S.C.C. en la Actualidad ,5**

#### **1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL ,8**

#### **1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN ,10**

##### **1.3.1 Recursos y Capacidades ,13**

###### **1.3.1.1 Marketing ,13**

###### **1.3.1.2 Financieras ,14**

###### **1.3.1.3 Producción / Procesos ,15**

###### **1.3.1.4 Administrativo ,16**

###### **1.3.1.5 Directivo ,17**

##### **1.3.2 Evaluación de la Cadena de Valor ,19**

###### **1.3.2.1 Análisis de la Cadena de Valor AGB Autoimport S.C.C. ,21**

##### **1.3.3 Portafolio de Productos ,26**

##### **1.3.4 Clientes ,28**

#### **1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO ,30**

##### **1.4.1 Matriz de Evaluación de Macro Factores ,30**

##### **1.4.2 Entorno Competitivo ,32**

###### **1.4.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas competitivas ,33**

## **2 MODELO DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE ,42**

### **2.1 CLIENTE ,42**

#### **2.1.1 Tipos de Clientes ,43**

#### **2.1.2 Necesidades y Deseos del Cliente ,44**

#### **2.1.3 Satisfacción del Cliente ,45**

##### **2.1.3.1 Métodos para conocer la Satisfacción del Cliente ,46**

### **2.2 SERVICIO AL CLIENTE ,47**

### **2.3 ELEMENTOS E IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE ,48**

### **2.4 MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE ,51**

### **2.5 INDICADORES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO ,54**

#### **2.5.1 Clasificación de los Indicadores de Servicio ,54**

#### **2.5.2 Utilización de los Indicadores de Servicio ,56**

### **2.6 EL CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE ,58**

### **2.7 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE ,59**

### **2.8 VENTAJAS DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE ,63**

### **2.9 CÓMO MANTENER LOS NIVELES DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE ,64**

### **2.10 EL SERVICIO COMO PARTE DE UNA CULTURA ,65**

### **2.11 ENTRENAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE ,66**

#### **2.11.1 Métodos de Entrenamiento en el Servicio al Cliente ,66**

#### **2.11.2 Estrategias de Entrenamiento en el Servicio al Cliente ,68**

## **3 EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA “AGB AUTOIMPORT S.C.C.” Y PROPUESTAS DE MEJORA ,69**

### **3.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE ,69**

### **3.2 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE SERVICIO ,74**

### **3.3 ÁREAS DE INTERVENCIÓN ,76**

3.4 PROPUESTAS DE MEJORA: MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ,77

3.4.1 Objetivos ,77

3.4.2 Elementos ,78

3.4.3 Metodología ,80

3.4.3.1 Medición de la Satisfacción ,83

3.5 INDICADORES PARA EVALUAR LA MEJORA EN LA EMPRESA ,87

**4 ANÁLISIS FINANCIERO ,90**

4.1 DATOS ACTUALES ,90

4.2 INVERSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE ,93

4.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTDOS ,95

4.4 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MEJORADO ,95

4.5 INDICADORES FINANCIEROS ,97

4.5.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN ) ,97

4.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) ,98

**5 MARCO CONCLUSIVO ,100**

5.1 CONCLUSIONES ,100

5.2 RECOMENDACIONES ,102

**BIBLIOGRAFÍA ,103**

**ANEXOS , 106**



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Perfil de los Accionistas de ,	18
Tabla No. 2: Cadena de Valor “AGB Autoimport S.C.C.” ,	20
Tabla No. 3: Productos que se comercializan en “AGB Autoimport S.C.C.” ,	27
Tabla No. 4: Cuadro de Clientes ,	29
Tabla No. 5: Cuadro de Competidores de ,	34
Tabla No. 6: Cuadro de Proveedores ,	36
Tabla No. 7: Cuadro de Participación de Clientes ,	38
Tabla No. 8: Matriz de Evaluación de Gestión de Servicio al Cliente de ,	70
Tabla No. 9: Balance General “AGB Autoimport S.C.C.” ,	91
Tabla No. 10: Estados de Resultados “AGB Autoimport S.C.C.” ,	92
Tabla No. 11: Flujo de Caja ,	95
Tabla No. 12: Balance General Proyectado “AGB Autoimport S.C.C.” ,	94
Tabla No. 13: Estado de Resultados Proyectado ,	96
Tabla No. 14: Flujo de Caja Mejorado “AGB Autoimport S.C.C.” ,	96
Tabla No. 15: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) ,	98
Tabla No. 16: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) ,	98

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1: Matriz de Factores Internos EFI ,11

Gráfico No. 2: Slogan y Logotipo,13

Gráfico No. 3: Organigrama “AGB Autoimport S.C.C.” ,16

Gráfico No. 4: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM ,31

Gráfico No. 5: Ciclo del Servicio al Cliente ,59

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente el mercado automotriz es muy atractivo, pero pese a esto, la empresa de repuestos y accesorios para autos “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”, al parecer no posee el suficiente retorno de sus clientes, especialmente los consumidores finales; ya que en el año 2012 tuvo menos ventas netas con respecto al año 2011. Esto se debe a que el servicio entregado no cumple con las expectativas de los clientes debido a la falta de experiencia y preparación con respecto a la atención al cliente por parte de los ejecutivos de ventas y la inadecuada gestión para realizar las actividades de manejo y despacho de mercadería.

El presente proyecto propone un modelo de gestión de servicio de atención al cliente para la empresa AGB Autoimport S.C.C. que busca dar una aplicación de los conceptos necesarios estratégicos de la gestión en el servicio de atención al cliente, encontrando respuestas claras a situaciones internas como la desmotivación del personal, ausencia de estrategias en el servicio al cliente, y carencia de entrenamientos en el servicio de atención al cliente, que afectan a la empresa “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”.

Para todo lo mencionado anteriormente, en el capítulo I y II de este proyecto, se aplica un marco referencial el cual determina la situación actual de la empresa y sus objetivos principales.

Además de realizar un análisis interno, también se procede a aplicar el marco teórico en cuanto al cliente, su toma de decisiones, la importancia de tener estrategias de servicio, etc, con la finalidad de conocer a fondo el objeto de estudio y proveernos de la información suficiente para realizar un estudio serio y confiable.

Por último, se obtiene un marco evaluativo del cumplimiento de los objetivos, demostrando la efectividad del modelo con un análisis financiero y de igual forma, se obtiene un marco conclusivo analizando todo el trabajo realizado, aplicando la teoría estudiada y logrando encontrar soluciones concretas a problemas de estructura interna, de desmotivación del personal y de falta de calidad de servicio de atención al cliente que puedan afectar a la empresa AGB AUTOIMPORT. Todo esto será la aplicación del modelo de gestión de servicio de atención al cliente los cuales serán vistos en el capítulo III, IV y V.

## **INTRODUCCIÓN**

El incremento de la demanda de repuestos y accesorios automotrices, posee un papel significativo en la economía ecuatoriana, esto se debe al alto índice de vehículos que circulan por las diferentes ciudades del país, principalmente en su capital, la ciudad de Quito.

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE): De enero a agosto del 2013 se comercializaron 75.696 unidades de vehículos nuevos en el país, lo que confirma este nivel alto de demanda.

En 1988, se crea una sociedad comercial, para cubrir las necesidades de toda la demanda de repuestos y accesorios para autos, denominada AGB Autoimport S.C.C. que ha ido creciendo altamente desde la fecha de su creación hasta la actualidad. Pero debido a la alta competencia y a las altas exigencias por parte de los clientes, la empresa se ve en la necesidad de mejorar el servicio que ofrece y alcanzar la fidelidad de sus clientes enfocándose netamente en ellos y en su total satisfacción. Razón por la cual se crea un modelo de gestión de servicio de atención al cliente para la empresa mencionada.

Muchas empresas olvidan que el cliente es lo más importante y que existe tanta competencia que es fácil reemplazar una empresa por otra. El cliente es el que elige, por lo que es muy importante tomar en serio la gestión de la relación de las empresas con los clientes; razón por la cual el modelo que se propone, permite incrementar el nivel de satisfacción de clientes y su fidelidad mediante la evaluación del servicio de atención al cliente de AGB Autoimport S.C.C..

La evaluación es fundamental, ya que la satisfacción del cliente es el indicador clave del desempeño de toda la empresa y gracias a ésta se pueden realizar mejoras para el crecimiento continuo de la misma; dando como resultado final el incremento de las ventas y de la rentabilidad de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación, se conocerán los métodos para conocer el servicio que se ofrece y la satisfacción del cliente, sus elementos e importancia, los métodos de medición del servicio al cliente, los indicadores de calidad en el servicio, su utilización, el ciclo del servicio al cliente, sus estrategias, el entrenamiento, y mucho más.

Después del marco teórico, es elemental, realizar la evaluación del servicio al cliente de la empresa que se estudia y realizar la propuesta de mejora, con la que la empresa deberá

trabajar si sus objetivos son: ser más competitiva y lograr mejorar sus ventas y la rentabilidad.

Por último, se encuentra el análisis financiero con el cual se puede conocer la viabilidad del proyecto, obteniendo conclusiones claras y realizándose recomendaciones que son de gran utilidad al momento de realizar un cambio para mejorar.

## **1. LA EMPRESA AGB AUTOIMPORT S.C.C**

### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

En 1988, tres hermanos y un amigo de los mismos, deciden crear una empresa dedicada a la compra y venta de repuestos y accesorios para autos.

La idea surge de uno de los hermanos que trabajaba como vendedor en una empresa llamada “Solo Ford”.

En cuestión de dinero, los integrantes de esta idea no tenían problema alguno debido a que todos ellos poseían dinero ya ahorrado como para lograr emprender con la misma sin complicaciones.

Para el año 1989, la empresa se constituye con la denominación de “Autoaccesorios V.G.B.” Sociedad Civil y Comercial, y con un capital de 800000 sucres. Autoaccesorios V.G.B se encontraba ubicado en la Río Coca y Av. Amazonas iniciando con seis personas; los cuatro socios fundadores y dos empleados más encargados de las instalaciones de los accesorios.

Un año después de la creación de la empresa y del crecimiento continuo de la misma; el primo de estos tres hermanos ingresa a formar parte de la sociedad



debido a que ésta era una persona con experiencia en repuestos y accesorios para autos. De esta manera, estas cinco personas que conformaban la sociedad vieron la posibilidad de empezar a importar estos auto lujos.

Siete años después de esta primera transformación, se produce una segunda transformación; el amigo de la familia, y socio fundador de la empresa, decide retirarse de la sociedad, poniéndose a disposición de los demás socios la compra de las acciones pertenecientes a esta persona.

Se dividen las acciones entre los socios y se produce el cambio de denominación de la empresa; el cual perdura hasta la actualidad: “AGB Autoimport S.C.C.”.

#### **1.1.1 AGB Autoimport S.C.C. en la Actualidad**

AGB Autoimport S.C.C. ha tenido un crecimiento impresionante desde su fundación hasta la actualidad. Es una empresa importadora de car audio, sistemas de seguridad y accesorios para autos, siendo representantes exclusivos de varias líneas de productos; comercializando al por mayor y menor:

- Sistemas de Audio
- Sistemas de Seguridad
- Faros y Espejos para Buses y Camiones

- Herramientas de Instalación Audio
- Halógenos
- Lujos y Accesorios

Actualmente la empresa posee una sucursal en Guayaquil y también entró en sociedad con Digitall Tunning hace cinco años, llegando a formar parte de esta sociedad como socio mayoritario.

El crecimiento de la empresa ha sido tal que ahora es contribuyente especial y su personal, que en un principio constaba de seis personas pasaron a ser 20 personas en el almacén de Quito, el cual es la matriz; y 18 personas en la sucursal de Guayaquil.

Los almacenes se encuentran localizados en:

QUITO (oficina matriz); Av. Amazonas N44-50 Y Río Coca

GUAYAQUIL (sucursal); Av. Juan Tanca Marengo Km 2½ Junto Al Colegio Espíritu Santo.

En cuanto a Digitall Tunning, se puede decir que es una empresa con matriz en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización, distribución e instalación de toda la línea de Car Audio XPLOD, de las reconocidas

marcas SONY-JVC-LG, así como lujos y accesorios, productos de video, seguridad y accesorios para autos de las marcas más reconocidas.

Adicionalmente toda la línea de electrónica menor como: LCD, Cámaras, Equipos de Audio, Accesorios electrónicos, etc.

Los principales almacenes de Digital Tuning se encuentran localizados en los siguientes centros comerciales:

LOCAL RECREO, ubicado al sur de la ciudad en el C.C. El Recreo, Local S-1, parte posterior etapa 2, junto a Fybeca. (Quito).

LOCAL CONDADO, ubicado al norte de la ciudad en el Condado Shopping, Local L-201, acceso 6, 2do. Nivel, entrada Todo Hogar. (Quito)

LOCAL CCI, ubicado al centro de la ciudad en el C. C. Ñaquito, en el subsuelo de las escaleras eléctricas. (Quito)

LOCAL MALL DEL SUR: Ubicado en la ciudad de Guayaquil, C.C Mall del Sur, Local PB-SUR-05 área de parqueaderos junto a Fybeca. (Guayaquil).

## 1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### **“VISIÓN DE LA EMPRESA”**

Ser la cadena líder en la comercialización de la línea Sony – Xplod, con presencia nacional que se distinga por proporcionar una excelente calidad de productos y servicios a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una amplia gama de oportunidades a sus empleados con una contribución positiva a la sociedad, actuando con honestidad y transparencia pero sobre todo con integridad. (Bastidas, 2013)

### **“MISIÓN DE LA EMPRESA”**

Poner en práctica estrategias innovadoras y creativas para estar a la vanguardia de la competencia del mercado de car audio, alarmas y accesorios brindando productos y servicios de óptima calidad. (Bastidas, 2013)

## **“POLÍTICA DE CALIDAD”**

“La Importación, Venta e Instalación especializada de Sistemas de Audio, Video, Alarmas y accesorios para vehículos, cumpliendo con requisitos, planificando objetivos y mejorando la satisfacción del cliente". (Bastidas, 2013)

## **“VALORES CORPORATIVOS”**

Honestidad: Transparencia en todos los campos de acción.

Trabajo: Innovador, constante y mano de obra calificada con los altos estándares de calidad.

Comunicación: Que sea adecuada entre los distintos niveles y funciones, en relación a los procesos del Sistema De Gestión de Calidad

Profesionalismo: Conocimiento integral de los procesos de funcionamiento de la empresa. (Bastidas, 2013)

## **“OBLIGACIONES DE LA EMPRESA”**

Formar, capacitar, dirigir y motivar al personal conjuntamente ya que una persona motivada tiene una visión de progreso. (Bastidas, 2013)

### 1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno de la organización busca identificar todas las fortalezas y debilidades que posee una empresa.

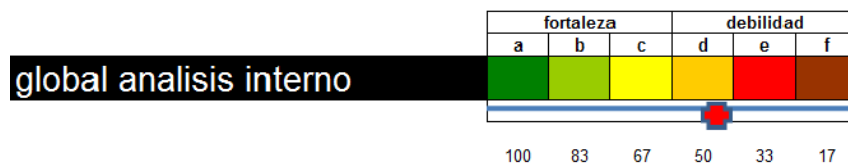
A continuación se identificarán todas las habilidades, destrezas y activos que son valiosos en la organización y proporcionan mayor competitividad. Así como también se analizarán cuáles son sus carencias o sus bajos desempeños los cuales colocan a la empresa en desventaja. De esta manera, se podrá obtener una base para identificar y evaluar las relaciones entre las distintas áreas y poder formular propuestas de mejora para la misma.

**GRÁFICO NO. 1: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI**

**“AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

		INTERNO						AGB AUTOIMPORT S.C.C.							
area	FACTOR	fortaleza			debilidad			42	35	28	21	14	7		
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta								
Marketing	Administración de la información					1		19		45%					
	Estrategia de producto					1									
	Canales de distribución		1												
	Promoción					1									
	Estrategias de precio		1												
	Estrategia de servicio y valores agregados						1								
	Contacto con el cliente					1									
	sub total	0	2	0	0	4	1								
	TOTAL	0	10	0	0	8	1								
VALOR	10			9											
Finanzas	Control financiero	1						24	20	16	12	8	4	16	67%
	Uso de indicadores y balances					1									
	Actualización de información					1									
	Cartera	1													
	sub total	2	0	0	0	2	0								
	TOTAL	12	0	0	0	4	0								
	VALOR	12			4										
Produccion / Procesos	Control de costos			1				24	20	16	12	8	4	12	50%
	Proceso productivo entrega de valor					1									
	Rapidez				1										
	Equipos				1										
	sub total	0	0	1	2	1	0								
	TOTAL	0	0	4	6	2	0								
	VALOR	4			8										
Administrativo	Organización			1				48	40	32	24	16	8	27	56%
	Comunicación y relaciones interpersonales			1											
	Talento del personal y perfiles de puesto				1										
	Motivación			1											
	Capacitación				1										
	Tecnología (hardware y software)		1												
	Políticas de control					1									
	Planificación					1									
	sub total	0	1	3	2	2	0								
	TOTAL	0	5	12	6	4	0								
VALOR	17			10											
Directivo	Empoderamiento, facultar					1		18	15	12	9	6	3	4	22%
	Liderazgo						1								
	Comunicación de planes estratégicos						1								
	sub total	0	0	0	0	1	2								
	TOTAL	0	0	0	0	2	2								
	VALOR	0			4										
														48%	



**Fuente:** Sprocket Consulting Group con datos de AGB Autoimport S.C.C.  
**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

La empresa AGB Autoimport S.C.C. se encuentra localizada en un sector altamente comercial. Cuenta con amplias instalaciones adecuadas para el desarrollo de cada una de sus actividades, y además, con la disponibilidad del tiempo completo de todo el personal de la empresa, lo cual es sumamente favorable en cualquier organización.

Dentro del ámbito interno de ésta empresa también se puede destacar que posee un adecuado sistema de control de contabilidad lo que permite que además de llevar a cabo un eficiente control contable, pueda obtener la empresa un buen análisis financiero que refleje la situación actual del negocio y una revisión continua de los estados de cuenta de la empresa.

Entre sus debilidades se puede decir que existe la carencia de un sistema adecuado de comunicación interna de los planes estratégicos por parte de la gerencia hacia los empleados, creándose conflictos entre ellos.

No es aceptable en ninguna organización obtener un nivel tan bajo en estos factores, ya que éstos, poseen el mismo grado de importancia que los demás factores analizados para el buen funcionamiento de la empresa. Sin un buen rendimiento en el servicio y una mala dirección por parte de los gerentes de la empresa, ésta no logrará salir adelante y mucho menos ser una empresa líder en el mercado automotriz.



### 1.3.1 Recursos y Capacidades

Los recursos y capacidades son el conjunto de factores o activos que posee la empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva.

#### 1.3.1.1 Marketing

Ya que las marcas de los repuestos y accesorios que se ofrecen son conocidas y sus proveedores son dueños de las mismas, es importante para ser competitivo conocer los distintos canales de comunicación e intermediarios que existen y cómo pueden influir en las ventas y el incremento de la rentabilidad.

### GRÁFICO NO. 2: SLOGAN Y LOGOTIPO



Publicidad utilizada:

- ✓ En medios masivos como la televisión, radio y prensa escrita como revistas especializadas en autos.
- ✓ Publicidad mediante la página web que posee la empresa.
- ✓ Redes Sociales como facebook y twiter
- ✓ Publicidad en el punto de venta, con algo de BTL como esferos, calendarios, camisetas, gorras, etc.

La empresa distribuye sus productos a Digital Tuning, el cual sería el punto de venta más importante de ésta empresa. Al igual que posee vendedores externos para distribuir sus productos a las diferentes zonas del país, buscando siempre clientes potenciales y perfiles adecuados. Con esto se puede asegurar una mayor cobertura a nivel nacional, para evitarse la escases de producto en ciertas áreas y la saturación en otras.

#### 1.3.1.2 Financieras

La inversión que se realiza en AGB Autoimport S.C.C es necesaria para la adquisición de los equipos tecnológicos, insumos, etc. que son financiados por los inversionistas de la misma empresa, lo que quiere decir que es con el capital propio de cada accionista; aunque en

ocasiones se realizan también a través de préstamos bancarios que realiza la misma.

#### 1.3.1.3 Producción / Procesos

Para el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas, tanto como son: gerencia general, contabilidad, ventas, facturación y cobranzas, instalaciones, soporte técnico y bodega; AGB Autoimport ha adquirido el software SICEI (Sistema de Contabilidad e Inventarios) con el cual trabaja todo el personal de la empresa porque son ya capacitados para su correcto uso dependiendo el departamento al que pertenezcan; de tal manera que la empresa marche bien en todas sus actividades.

Las actividades que se realizan en la empresa son bastante técnicas en ocasiones ya que se realizan las instalaciones de los distintos accesorios en la empresa y es por esto que se debe mantener un alto control en la calidad de cada una de sus operaciones y procesos para mantener la satisfacción del cliente.

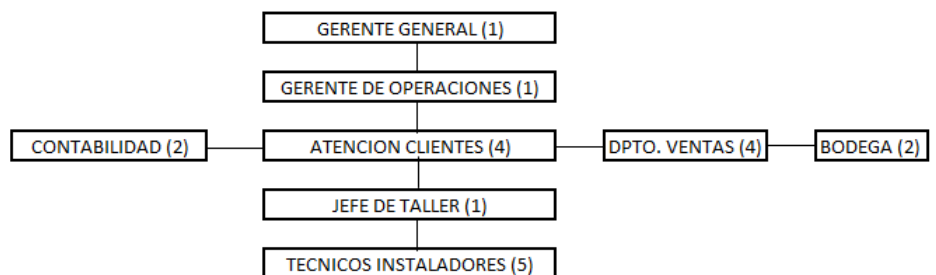
La empresa realiza los negocios de adquisición de mercadería vía internet o de manera presencial, realizándose primero un control de inventarios para tomar cualquier decisión en cuanto a la compra e importación de los productos.

#### 1.3.1.4 Administrativo

En la actualidad, la empresa cuenta con 20 personas distribuidas como lo muestra el siguiente organigrama:

### GRÁFICO NO. 3: ORGANIGRAMA “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”

#### ORGANIGRAMA "AGB AUTOIMPORT S.C.C."



**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

El organigrama presentado tiene la misma estructura tanto en Quito como en Guayaquil; pero para el presente proyecto, se va a detallar solamente la información de la empresa de Quito; es decir, la matriz.

Los números expresados en el gráfico indican el número de colaboradores que posee cada departamento.

La empresa posee un orden jerárquico interno el cual comienza desde el Gerente general quien es el administrador de la misma y termina en los instaladores.

También se cuenta con personal técnico y ejecutivos de venta que están constantemente capacitándose sobre los nuevos productos que la empresa está por ofrecer y el manejo de un nuevo sistema si el caso lo amerita.

#### 1.3.1.5 Directivo

Como se había explicado antes, la empresa está dirigida por cuatro personas que son los socios y dueños de la empresa.

Los gerentes son personas con experiencia y que reciben capacitación constantemente sobre los temas relacionados con las actividades de la empresa.

En el siguiente cuadro se describe el perfil de los accionistas de la empresa:

**TABLA NO. 1: PERFIL DE LOS ACCIONISTAS DE  
“AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
José Bastidas	52 años	Arquitecto	Presidente de la empresa y Gerente General Quito	Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y tomar decisiones.
César Bastidas	53 años	Tercer Nivel Arquitectura	Gerente Operativo Quito	Comunicarse con los proveedores y dirigir y supervisar el trabajo de los técnicos y vendedores internos de la misma.
Diego Bastidas	45 años	Tercer Nivel Turismo	Gerente General Guayaquil	Planificar, organizar, dirigir y controlar el buen manejo de la empresa de Guayaquil.
Edgar Bastidas	50 años	Cuarto Nivel Electrónica	Gerente Operativo Guayaquil	Dirigir e inspeccionar el trabajo de los técnicos y vendedores internos de la empresa.

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.  
**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

### **1.3.2 Evaluación de la Cadena de Valor**

La cadena de valor no es más que una forma de análisis de la actividad empresarial; de tal manera que se descompone a una empresa en todas las partes en que se constituye, buscando identificar ventajas competitivas en aquellas actividades que generan valor. La ventaja competitiva se alcanza cuando se logra desarrollar e integrar todas las actividades de manera menos costosa y más diferenciada que la de sus competidores.

La cadena de valor está conformada por todas las actividades de la empresa que generan valor agregado y los márgenes que éstas aportan.

**TABLA NO. 2: CADENA DE VALOR “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>CADENA DE VALOR AGB AUTOIMPORT S.C.C.</b>	
<b>MACRO PROCESO</b>	<b>PROCESOS DISEÑADOS</b>
<b>Logística de Entrada</b>	<b>Aprovisionamiento y control de inventarios.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de insumos e inventarios.</li> <li>2. Control de inventarios e insumos</li> </ol>
<b>Operaciones</b>	<b>Asignación de Recursos e insumos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de pedido de repuestos y accesorios</li> <li>2. Búsqueda en bodega del requerimiento</li> <li>3. Facturación</li> </ol>
<b>Logística de Salida</b>	<b>Distribución externa de insumos e inventarios</b>
<b>Marketing y Ventas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión Publicitaria.</li> <li>2. Gestión Promocional</li> </ol>
<b>Servicios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de Postventa</li> </ol>
<b>Infraestructura de la Empresa</b>  <b>(Financiero)</b>	<b>Gestión Presupuestal y Financiera</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control Contable de los recursos financieros de la empresa.</li> </ol> <b>Legalización y Mantenimiento</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Reglamentación y legalización Institucional</li> <li>3. Implementación y Mantenimiento tecnológico y físico</li> </ol>
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>	<b>Gestión de Contratación de Personal</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclutamiento y selección de personal de ventas y administrativo</li> <li>2. Contratación e inducción del Talento Humano</li> <li>3. Asesoría y Capacitación de personal de ventas y administrativo</li> <li>4. Motivación del cliente interno</li> </ol>
<b>Desarrollo Técnico</b>	<b>Gestión de Propuesta</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño e implementación de un sistema informático contable</li> </ol>

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas



### **1.3.2.1 Análisis de la Cadena de Valor AGB Autoimport S.C.C.**

#### **Actividades Primarias**

Son todas aquellas que intervienen en el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

##### **✓ Logística Interna**

En cuanto al abastecimiento interno de la empresa, los insumos necesarios son los accesorios y repuestos para autos.

El proveedor trabaja directamente con la empresa. De esta manera se optimizan los tiempos de entrega.

##### **✓ Operaciones**

Para llevar a cabo el proceso de importación es necesario contar con todos los permisos adecuados, los cuales la empresa ha obtenido desde el comienzo de la actividad.

✓ **Logística Externa**

En lo referente al almacenamiento y comercialización de los productos, se cuenta con inventario suficiente con el fin de abastecer la demanda, tratando en lo posible de no terminar con excedentes. Al mismo tiempo, la empresa trabaja con estándares que permiten renovar periódicamente los distintos productos para estar a la vanguardia de las exigencias de sus clientes.

En cuanto a la comercialización; ya se cuenta con puntos de venta predeterminados como lo es Digitall Tuning.

✓ **Marketing**

Son todas las actividades que están relacionadas con la motivación de los compradores para que se interesen por el producto o servicio que la empresa ofrece.

El personal que interviene en éste campo debe realizar la gestión publicitaria para dar a conocer a la empresa y la

gestión promocional para retener y brindar satisfacción a los clientes. En otras palabras, analizar y establecer la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución y precios que más convengan a la empresa.

#### ✓ **Servicio**

En cuanto al servicio, la empresa se enfoca en el cliente inclusive desde antes que realice su compra, ya que posee una página web, la cual permite a los clientes observar la variedad de productos que ofrece.

De igual manera, AGB Autoimport S.C.C. aparte de entregar su servicio personalizado en los lugares en donde se encuentra ubicado; también brinda atención personalizada a sus clientes potenciales realizándoles visitas periódicamente.

#### **Actividades de Apoyo**

Son aquellas que soportan a las actividades primarias como lo son: recursos humanos, las compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y la infraestructura empresarial.

✓ **Abastecimiento**

En cuanto a la primera actividad de apoyo hablamos de un abastecimiento para todas las actividades primarias, ya se ha explicado dentro de la logística interna que se trabaja directamente con los proveedores.

✓ **Tecnología**

La empresa se mantiene constantemente actualizada con tecnología, ya que esto es lo que buscan los clientes en los repuestos y accesorios de vehículos que buscan.

✓ **Recursos Humanos**

El personal que dispone la compañía, es previamente evaluado para determinar cuáles son las capacidades y conocimientos con los que cuentan los mismos, ya que lo que toda empresa busca es trabajar con un personal calificado.

Para llevar a cabo este proceso, primero se realiza el respectivo reclutamiento definiendo el perfil de las vacantes necesarias en la empresa, y de esta manera se procede a realizar el estudio de la hoja de vida de los candidatos para después pasar a una entrevista inicial que permita conocer el nivel de expectativas y aspiraciones generales de los mismos.

Así se determina a las personas más competentes basándose en criterios de elección al identificar la experiencia y conocimientos con los que cuentan los mismos.

Finalmente se firma un contrato determinando todos los puntos necesarios para llevar a cabo el trabajo previsto con mutuo acuerdo entre las partes.

De esta manera se puede contar con la mejor gente, totalmente comprometida con la empresa, lo cual se verá reflejado en el éxito que la empresa tenga.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.igd.gob.sv/servicios/ofertas-de-empleo/ofertas-de-empleo.html>

## **Margen**

El Margen es aquella diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar todas las actividades generadoras de valor.

### **1.3.3 Portafolio de Productos**

El portafolio de productos y servicios que tiene la empresa es sumamente amplio, ya que ésta se dedica a la comercialización, distribución e instalación de toda la línea de Car Audio XPLOD, de las reconocidas marcas SONY-JVC-LG, así como lujos y accesorios, productos de video, seguridad y accesorios para autos de las marcas más reconocidas.

Adicionalmente toda la línea de electrónica menor como: LCD, Cámaras, Equipos de Audio, Accesorios electrónicos, etc.

AGB Autoimport S.C.C., es una empresa importadora de car audio, sistemas de seguridad y accesorios para autos, estando presentes y liderando el mercado del Ecuador desde el año 1989, siendo representantes exclusivos de varias líneas de productos; comercializando al por mayor y menor:

**TABLA NO. 3: PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN  
“AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>MARCAS</b>	<b>% PARTICIP</b>
<b>Sistemas de Audio</b>	SONY, LG, JVC, BOSS, PIONEER, DHD POWER CRUISER, NITRO, AUDIOBAS	60%
<b>Sistemas de Seguridad</b>	GENIUS, SPEED LINE	10%
<b>Sistemas de instalación de Audio</b>	METRA, RAPTOR, TSUNAMI	10%
<b>Faros y Espejos para Buses y Camiones</b>	MULTIPARTES	10%
<b>Auto Lamps</b>	DEPO	5%
<b>Herramientas de instalación de audio</b>	INSTAL BAY	1%
<b>Halógenos</b>	DLAA POWER LIGHT	2%
<b>Lujos y accesorios</b>	CONSON INDUSTRY	2%
		<b>100%</b>

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.  
**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

En las líneas SONY XPLD CAR AUDIO, LG Life's Good, JVC The Perfect Experience, son distribuidores autorizados desde el año 2005; todos los equipos tienen el respaldo y garantía aplicable en los centros autorizados de servicio a nivel nacional.<sup>2</sup>

#### **1.3.4 Clientes**

Cada tipo de cliente posee características especiales; por lo que se podrían dividir a los clientes de “AGB Autoimport S.C.C.” en cinco grupos detallados en la siguiente tabla:

---

<sup>2</sup> <http://www.agbgroup-autoimport.com/autoimport/> AGB Autoimport S.C.C.



**TABLA NO. 4: CUADRO DE CLIENTES “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>CLIENTE</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
Mercados de consumidores	Compran para su propio consumo
Mercados industriales	Compran a nivel de mayoristas para procesar o utilizarlos en la reparación de vehículos o para tunear vehículos.
Mercados de revendedores	Compran a nivel de mayoristas para revender. (Competencia).
Mercados gubernamentales	Compran para reparar y embellecer vehículos que pertenecen al estado. Las entidades gubernamentales que por lo general compran en la empresa, son la Contraloría General del Estado, Ministerios, etc.
Mercados internacionales	Consumidores, productores, revendedores y extranjeros, a los cuales se pretende llegar en un futuro cercano.

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

Los clientes van a ser el principal sujeto de estudio en esta investigación, por lo que van a ser cuestionados y entrevistados para poder identificar sus principales necesidades como cliente de la empresa; lo que será de gran ayuda para alcanzar el propósito de la investigación y poder satisfacer sus necesidades.

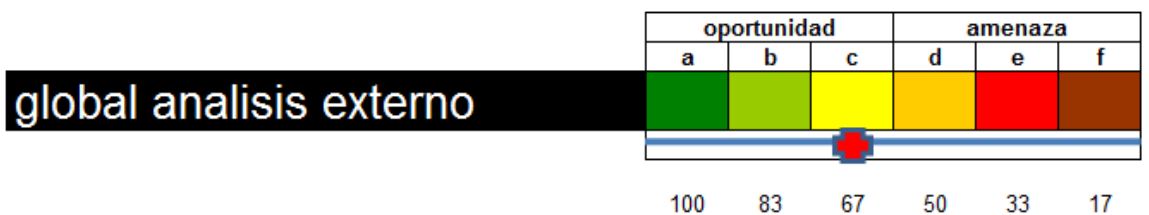
## 1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.4.1 Matriz de Evaluación de Macro Factores

Esta matriz permite identificar cuáles son las amenazas que posee AGB Autoimport S.C.C.; es decir, todos esos factores del medio ambiente externo que afecten a la empresa o lo que no le permita desarrollarse y alcanzar sus objetivos. Al igual que ayuda a identificar cuáles son las oportunidades que posee la empresa y que al presentarse le ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

**GRÁFICO NO. 4: MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM													
area	FACTOR	industria: BANCA Y FINANZAS						AGB AUTOIMPORT S.C.C.					
		oportunidad			amenaza			impacto					
		6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6
		alta	media	baja	baja	media	alta						
economico	INFLACION						1						
	SITUACIÓN PIB				1								
	POLÍTICA ECONOMICA					1							
	CANASTA BASICA					1							
	DESEMPLEO					1							
	EVOLUCIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ	1											
	sub total	1	0	0	1	3	1						
	TOTAL	6	0	0	3	6	1						
	VALOR		6			10							
Politica	ESTABILIDAD POLITICA			1				24	20	16	12	8	4
	INCREMENTO DE ARANCELES A LAS IMPORTACIONES						1						
	NUEVA CONSTITUCION				1								
	sub total	0	0	1	1	0	1						
	TOTAL	0	0	4	3	0	1						
	VALOR		4			4							
social	TAMAÑO POBLACION	1						18	15	12	9	6	3
	ESTRUCTURA POBLACION		1										
	DISTRIBUCIÓN DE LA PROBLACIÓN		1										
	sub total	1	2	0	0	0	0						
	TOTAL	6	10	0	0	0	0						
	VALOR		16			0							
tecnologico	DESARROLLO TECNOLÓGICO	1						12	10	8	6	4	2
	CONTACTO VIRTUAL, INTERNET, ETC	1											
	sub total	2	0	0	0	0	0						
	TOTAL	12	0	0	0	0	0						
	VALOR		12			0							
cultural	POSICIONAMIENTO	1						18	15	12	9	6	3
	CONOCIMIENTO E IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	1											
	sub total	2	0	0	0	0	0						
	TOTAL	12	0	0	0	0	0						
	VALOR		12			0							
competitivo	PODER DE PROVEEDORES		1					30	25	20	15	10	5
	PODER DE CLIENTES		1										
	RIVALIDAD ESTABLECIDA						1						
	PODER DE SUSTITUTOS	1											
	COMPETENCIA POTENCIAL						1						
	sub total	1	2	0	0	2	0						
	TOTAL	6	10	0	0	4	0						
	VALOR		16			4							



**Fuente:** Sprocket Consulting Group con datos de AGB Autoimport S.C.C.  
**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

La empresa de repuestos y accesorios AGB Autoimport S.C.C., debe aprovechar todas las oportunidades que se han identificado en la matriz realizada, como son el área cultural, área social y área tecnológica; y tomar mucho en cuenta las amenazas que se han expuesto en esta matriz, tales como los niveles de competencia que son altos, debido a que la empresa se encuentra localizada en un lugar bastante comercial. Otra amenaza que afectaría a la empresa financieramente son las tasas de interés elevadas al momento de solicitar un préstamo, y el incremento de aranceles que se ha establecido en las importaciones.

En su mayoría estas amenazas se encuentran en el área competitiva, financiera y política. Estas no podrán ser controladas por la empresa y ésta deberá adaptarse a estos cambios, pero se pueden crear las estrategias necesarias para que no afecten en el funcionamiento del negocio.

#### **1.4.2 Entorno Competitivo**

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.

- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.<sup>3</sup>

#### 1.4.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas competitivas

##### **Competencia – rivalidad**

La competencia para el negocio de repuestos y accesorios para autos es demasiada grande. Como principal competencia tenemos los accesorios de marcas locales nacionales, así como marcas internacionales de tiendas de accesorios para vehículos que se importan para la venta. Un ejemplo son los radios para autos Sony y Pioneer.

---

<sup>3</sup> <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm> Marketing XXI

Las empresas que a nivel nacional venden accesorios para autos de distintas marcas, calidad, y precios son muchas, entre las principales están: Mundy Home Cia Ltda, Betatronix Cia Ltda, y Car Sound Vision Cía. Ltda que son las principales competidoras de AGB Autoimport S.C.C. como se muestra en el siguiente cuadro.

**TABLA NO. 5: CUADRO DE COMPETIDORES DE  
“AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>EMPRESA</b>	<b>TIEMPO EN EL MERCADO</b>	<b>ACTIVIDAD Y PRODUCTOS</b>	<b>COMPARADOS CON AGB</b>
BETATRONIX CIA. LTDA.	18 Años	Importadores y comercializadores de Alpine, JL Audio, JVC, DHD y Pioneer. Entre sus productos están radios, parlantes, amplificadores, cables, alarmas, GPS y láminas de seguridad.	Precios superiores en marca JVC y Pioneer, los demás a la par.  Compran a Autoimport y ganan comisiones.
MUNDY HOME CIA. LTDA.	19 Años	Distribuidor autorizado de las marcas Pioneer, Monster Cable, Dali entre otras.	Distribuyen Pioneer al por mayor y hacen ensamblaje. Es el mayor competidor, pero no posee más marcas de audio que esa.
CAR SOUND VISION CIA LTDA. (MP3	6 Años	Dedicada al ensamblaje de equipos de audio y video.	Importa Alpine, JVC, entre otras

**Fuente:** Investigación Realizada.  
**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

Pese a la intensidad de la competencia que posee ésta empresa, su posicionamiento ha logrado que los clientes que deseen adquirir accesorios genuinos, de calidad y garantizados, prefieran acudir a ella antes que a cualquier otra para satisfacer sus necesidades.

### **Proveedores – Poder**

AGB Autoimport S.C.C. es una empresa importadora de repuestos y accesorios automotrices de diferentes marcas mundiales; por lo tanto, para incursionar en el negocio de este tipo, debe negociar con diferentes proveedores de estas marcas en todas las partes del mundo.

A continuación se encuentra un cuadro de los proveedores de los productos de audio, junto con su lugar de proveniencia. Se destacan estos productos ya que son los productos más importantes para la empresa y los que proporcionan mayor porcentaje de ventas para la empresa en comparación con el resto de productos.

**TABLA NO. 6: CUADRO DE PROVEEDORES “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

MARCA	PROVENIENCIA	% VTAS
SONY XPLOD	Panamá	60%
LG	Panamá	5%
JVC	Panamá	20%
BOSS	EEUU-Miami	10%
PIONEER	EEUU-Miami	5%

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

La mayoría de las compras de repuestos y accesorios para autos se realizan cada dos o tres meses, lo cual quiere decir que es beneficioso para la misma, ya que gracias a esto se puede cubrir con el stock requerido en bodega de la empresa para el momento de hacer un pedido de repuestos o accesorios, pudiendo así complacer con la entrega casi inmediata del pedido.

El poder de negociación que tienen estos proveedores es alto, ya que son las marcas más preferidas por los clientes potenciales y son los únicos proveedores a los que se puede comprar el volumen y los productos que se necesitan en la empresa.



### **Productos Sustitutos – Presión de los Sustitutos**

Debido a que los accesorios para autos no son un producto necesario para el funcionamiento del vehículo, se puede decir que no existen sustitutos, ya que estos serían solo complementadores del producto principal que es el auto.

### **Clientes – Poder Negociador**

El poder de negociación de los clientes o compradores en un mercado no es atractivo si ya existen productos sustitutos reales o potenciales. En la actualidad no existe una red de distribución autorizada de accesorios para autos en el Ecuador aparte de esta empresa.

El cliente al adquirir un accesorio en AGB Autoimport S.C.C. tiene la seguridad de que va a obtener un producto de calidad y que éste será respaldado por la garantía del mismo.

**TABLA NO. 7: CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE CLIENTES  
“AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia de compra</b>
Mercados de consumidores	65%	Diario
Mercados industriales	10%	8 días
Mercados de revendedores	18%	Diario
Mercados gubernamentales	7%	30 días
Mercados internacionales	0%	0

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

### **Nuevos Ingresantes – Barreras de Ingreso**

#### **Economías de Escala**

Para los potenciales entrantes no representan estos productos una barrera de entrada, ya que no se producen en gran volumen y además solo se venden a usuarios que desean un lujo para su auto.

## **Diferenciación de Productos**

Dentro de la industria, existen otras empresas que venden accesorios para autos, pero que no son distribuidores autorizados, y por este motivo, el resto de las empresas en esta industria no ofrecen estos productos con la garantía que cubre la marca por lo que no representaría una barrera de entrada ya que se cuenta con la lealtad de los clientes y el reconocimiento de los mismos. Además de eso la empresa adicionalmente a los productos que vende, ofrece como complementarios a los clientes los siguientes servicios:

- Servicio de reparación multimarca (SONY, JVC, PIONEER, LG, BOSS, DHD, PERFORMANCE TEKNIQUE, VIBE, NITRO, ETC)
- Servicio Autorizado LG (Garantías)
- Inspección de instalación
- Asesoramiento

### **Necesidades de Capital**

El capital necesario para entrar a esta industria es sumamente alto, debido a que los accesorios para autos tienen un costo bastante elevado, por tal motivo, la barrera de entrada es alta.

### **Costos de Cambio**

En esta industria no aplican los costos de cambio, ya que no existe ninguna estrategia para retener al cliente por parte de las empresas existentes puesto que la empresa es distribuidora autorizada de las diferentes marcas ofrecidas en cuanto a los accesorios.

### **Acceso a los canales de distribución**

Si una empresa quiere ingresar a la industria, necesitaría permisos especiales por parte de los diferentes proveedores del mundo para que sean distribuidores autorizados de estas marcas para la distribución de los accesorios, por lo cual esto no es una amenaza para la empresa.

### **Políticas Gubernamentales**

Es necesario estar claro con lo que respecta a los aranceles de importación de accesorios automotrices y contar con todos los permisos respectivos por parte de la aduana. Estos permisos se adquirieron por la empresa desde el inicio de su actividad.

### **Mega Fuerza de Gobierno – Presión, Control, Gobierno**

El Gobierno actúa directamente tanto sobre las fuerzas competitivas como en la red de valores, ya que prácticamente rodea todo el entorno en el cual se desenvuelven las mismas; para el caso de la importación de accesorios este es un agente controlador importante.

Las importaciones son bastante controladas al ser un rubro alto en la balanza comercial, y las políticas de gobierno pueden llegar a restringir y debilitar al sector o bien fortalecerlo.

## **2 MODELO DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

### **2.1 CLIENTE**

“El cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”.<sup>4</sup>

El cliente es el agente más importante para cualquier empresa, ya que ésta solo sobrevive si sus productos son vendidos.

Algunas veces, las empresas olvidan que el cliente es lo más importante y que existen muchas empresas que ofrecen productos similares o iguales a las que los clientes pueden ir y por las que pueden ser reemplazadas.

El cliente es el que elige a quien comprar, a quien depositar su confianza y, por supuesto, su dinero; por esto se debe tomar muy en serio la gestión de sus relaciones con los clientes

---

<sup>4</sup> (Thompson, Promonegocios.net, 2009)

### 2.1.1 Tipos de Clientes

Se puede decir que existe una gran variedad de tipos de clientes, pero para el mercadólogo existen dos grupos según la relación actual o futura con la empresa. Estos grupos son el de los clientes activos; que son los que en la actualidad están realizando compras; y el de los clientes inactivos, que son los que realizaron sus compras hace mucho tiempo atrás y que pueden ser considerados como clientes que prefirieron ir a la competencia debido a factores tales como un mal servicio recibido, una mala calidad del producto o el producto que necesitada no se encontraba disponible en la empresa.

En los clientes activos se pueden encontrar siguientes tipos de clientes:

- Cliente de compra frecuente: compra repetidamente y en un intervalo de tiempo muy corto entre una compra y otra a diferencia del resto de clientes.
- Cliente de compra habitual: compra con regularidad en la empresa.
- Cliente de compra ocasional: compra esporádicamente o solo una vez.
- Cliente de alto volumen de compras: realiza compras en mayor cantidad que el resto de clientes.
- Cliente de promedio volumen de compras: cuyo volumen de compras es habitual.
- Cliente de bajo volumen de compras: cuyo volumen de compras está por debajo del promedio.

- Cliente complacido: percibe que el bien o servicio ha sobrepasado sus expectativas.
- Cliente satisfecho: percibe que el bien o servicio ha coincidido con sus expectativas.
- Cliente insatisfecho: percibe que el bien o servicio está por debajo de sus expectativas.
- Cliente influyente: el que produce una percepción positiva o negativa en otra persona, acerca de un bien o servicio.
- Cliente potencial: es aquella persona física o jurídica que tiene la capacidad legal para adquirir un producto o servicio.<sup>5</sup>

### **2.1.2 Necesidades y Deseos del Cliente**

Las necesidades son estados de carencias físicas (agua, comida, refugio, vestido) o mentales (aceptación, seguridad, ser querido) que todo ser humano tiene y que son vitales para su supervivencia.

En cambio los deseos son necesidades en un inicio, pero al pensar en algo específico, se transforman en anhelos de obtener algo que en realidad no necesitan para sobrevivir, y que lo adquieren si tienen la oportunidad y el dinero para hacerlo.

---

<sup>5</sup> (Wikipedia, Wikipedia, 2014)



### **2.1.3 Satisfacción del Cliente**

Se define satisfacción del cliente al nivel de conformidad o de estado de ánimo de una persona cuando compara el rendimiento percibido con las expectativas que éste posee al realizar una compra o utilizar un servicio.

La razón más importante para querer satisfacer al cliente en términos sencillos es que “si usted no atiende al cliente, alguien más lo hará por usted”. Todo cliente está hambriento de recibir un buen servicio; así que cuando encuentran personas corteses, eficientes, y bien capacitadas; cuando reciben ese pequeño detalle adicional; esto les hace sentir bien, y les produce una sensación de confianza que les hace querer regresar.

La gente le da valor y es atraída hacia cualquier cosa que le proporcione satisfacción. De este modo un cliente satisfecho es la prioridad y un trabajo diario. Esto garantiza hacer negocios evitando que los clientes se acerquen a la competencia.

A mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o contratar servicios en la misma empresa. El cliente se hace fiel a la compañía y comunica sus expectativas positivas en su entorno.

El requisito mínimo para satisfacer al cliente es cubrir sus expectativas y necesidades. Podemos tener buenas intenciones para satisfacerlas, pero a

menos que sepamos exactamente lo que esas necesidades significan, nos quedaremos cortos al cumplir con sus expectativas.

#### 2.1.3.1 Métodos para conocer la Satisfacción del Cliente

Debido a los requerimientos empresariales, han surgido diversos métodos para medir la satisfacción del cliente. Entre estos métodos encontramos:

**Sistemas de quejas y sugerencias:** Se crean buzones, números de teléfonos especiales, tarjetas o formularios para que los clientes puedan llenar con sugerencias o quejas respecto al servicio de atención al cliente que se les ha brindado.

**Encuestas de satisfacción de los clientes:** Las encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes constituyen una fuente de inestimable valor.

**Compradores fantasmas:** Consiste en emplear a personas que se simulen ser clientes de la empresa y conozcan diferentes aspectos de la atención al cliente.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> (Gerencie.com, 2012)

## 2.2 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Es el conjunto de actividades que se relacionan entre sí y que la empresa ofrece al cliente, para que éste obtenga el producto en el momento y lugar adecuado; en otras palabras; el servicio es aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

El servicio que se le entregue a una persona, no puede ser dado por cualquiera que pertenezca a la empresa, debe ser brindado por una persona capacitada, con un carácter liviano, buena disposición, con buenas costumbres y sobre todo alguien que tenga el don para hacerlo.

Todos los clientes desean un servicio rápido y consistente con cortesía y un trato justo.

No es necesario decirlo, pero para saber exactamente lo que el cliente necesita, hay que formularle preguntas, para así averiguar lo que espera de nosotros.

Después escuchamos atentamente su respuesta y repetimos lo que escuchamos para confirmar lo que se ha entendido y así el cliente se asegura de que entendimos sus expectativas.

Por último, le ofrecemos soluciones y le explicamos claramente lo que podemos hacer para cubrir esas necesidades y satisfacerlas.

## 2.3 ELEMENTOS E IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Todas las personas desean un buen trato, sentirse realmente bienvenidas y atendidas. Si todas las empresas fueran así con sus clientes, tendrían tanto éxito que no sabrían qué hacer el.

El servicio al cliente contiene ciertos elementos que son indispensables para alcanzar la fidelidad de los clientes; entre esos elementos se encuentran los siguientes:

**Seguridad:** este elemento se encontrará bien cubierto solamente cuando se le brinde al cliente nada de riesgos, de peligros y de dudas del servicio que se le está entregando.

**Credibilidad:** se encuentra a la par con la seguridad; si no hay seguridad, no habrá credibilidad. Se debe cumplir lo que se le promete al cliente, no se le debe mentir ni engañar para lograr una venta, ya que esto provocará su desconfianza.

**Comunicación:** si ya se han cubierto los elementos de seguridad y credibilidad, será más sencillo alcanzar una buena comunicación con el cliente. Este debe estar bien informado utilizando un lenguaje oral y corporal bastante claro y preciso por el agente de atención al cliente, de tal manera que sea fácil para el cliente entenderlo y no ocasionen confusiones y malos entendidos en él.

**Compresión del cliente:** el agente de servicio al cliente debe colocarse en los zapatos del cliente y entender lo que le está solicitando, conocer qué es lo que le quiere, cómo lo quiere y en qué tiempo lo quiere.

**Accesibilidad:** se debe tener varias vías de contacto con el cliente, de manera que éstas ayuden a la empresa a mejorar en sus falencias gracias a las sugerencias, quejas o reclamos de los clientes. Estas vías pueden ser la página web de la empresa en donde se puedan colocar comentarios, o un buzón de sugerencias y quejas en las que el cliente pueda depositar sus observaciones.

**Cortesía:** no existe cliente alguno que no ame una buena atención, respeto, amabilidad y buena educación del personal al momento de recibir un servicio.

**Profesionalismo:** un claro conocimiento de la ejecución del servicio con mucha habilidad y destreza, demuestra el profesionalismo del personal.

**Capacidad de respuesta:** se debe entregar un servicio rápido y oportuno, anticipándose a los posibles inconvenientes que se puedan presentar al momento de realizarse la atención al cliente. Todas las observaciones de un cliente son válidas para la mejora del servicio.

**Fiabilidad:** es la capacidad de demostrar al cliente el buen funcionamiento de la empresa, brindando un buen servicio sin contratiempos ni problemas.

**Elementos Tangibles:** es necesario tener las instalaciones en buenas condiciones, que se perciba un ambiente cómodo y agradable para el cliente.

El personal debe estar bien presentado y estar bien capacitado al momento de atenderlo; y contar con el equipo y la tecnología adecuada para mantener una comunicación más cercana con el cliente.

Es importante tomar en consideración todos estos elementos, porque el cliente necesita sentirse importante, ser el centro de atención del negocio, convertirse en rey o reina al entrar a la empresa; así los clientes serán más leales, gastarán más dinero en la empresa y generarán comunicación verbal positiva.

Una actitud positiva ayuda a poner los problemas en perspectiva, hacerlos a un lado a fin de concentrarse en áreas más productivas. Si el personal está

comprometido con el servicio de excelencia se podrá romper con la cadena de la negatividad y el mal servicio.<sup>7</sup>

## 2.4 MEDICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

En la gestión empresarial, evaluar el servicio al cliente es algo habitual y fundamental, ya que la satisfacción del cliente es el indicador clave del desempeño de toda la empresa y esto nos ayuda a realizar mejoras para el crecimiento continuo de la misma.

El proyecto de medición del servicio y la satisfacción crea expectativas en el cliente de un cambio que va a percibir en cierto tiempo; de tal manera que es necesario que la empresa cumpla con ciertos factores antes de emprender con éste proyecto. Factores tales como:

- El completo compromiso, predisposición y voluntad por parte de la dirección.
- Los medios necesarios para utilizar la información de los resultados obtenidos con el propósito de realizar acciones de mejora.
- Producir comunicación, participación y predisposición en el personal de la empresa.
- Establecer un período de evaluación de la satisfacción.

---

<sup>7</sup> (Tareas, 2012)

Después de haberse cumplido con estos factores, la empresa podrá comenzar con el proceso de medición que consta de ocho etapas:

**Establecer los objetivos del proceso:** Para establecer estos objetivos, se debe responder a ciertas preguntas tales como porqué lo hacemos, para qué, cómo se presentarán los datos para el análisis, a quién le va a servir los resultados obtenidos, etc.

**Identificar los requisitos del cliente:** Se necesita de un estudio previo para identificar los requisitos del cliente y conocer su importancia. No siempre los requisitos son obvios.

**Establecer el método de encuesta:** La encuesta consiste en varias preguntas realizadas a los clientes, obteniendo respuestas concretas porque son preguntas cerradas acerca de la expectativa que el cliente tuvo antes de ser atendido y el rendimiento que obtuvieron después de este proceso.

Existen varios métodos para realizar una encuesta y hay que decidir cuál es la mejor opción entre encuestas por correo, por teléfono, con entrevistas personales, etc.

**Desarrollar el cuestionario:** El cuestionario consta de una serie de preguntas coherentes y estructuradas con una determinada planificación. Estas preguntas tendrán respuestas abiertas y tendrán contestaciones individuales de cada cliente



en concreto. Se debe establecer el número de preguntas, la redacción, el orden, las opciones de respuesta, etc.

**Evaluar el cuestionario:** Al terminar de desarrollarse el cuestionario, se tiene que verificar si es realmente válido para los objetivos para los que fue creado; es decir, preguntarse si los cuestionados van a interpretar las preguntas de la misma manera en que se diseñaron las preguntas, preguntarse cuál sería el porcentaje de los que no respondan, o si es que el cuestionario sí será valioso para identificar propuestas de mejora, etc.

**Realizar la encuesta:** Se debe realizar este paso una vez decidido si se lo va a realizar a todos los clientes de la empresa o solo a una muestra de ellos.

**Analizar los resultados de la encuesta:** Después de realizada la encuesta, se debe analizar con criterio los resultados de la misma.

**Realizar acciones de mejora:** Dependiendo de las manifestaciones que han hecho los clientes en la encuesta, se tomarán decisiones que se llevarán a la práctica con el fin de mejorar.

La medición del servicio es fundamental para cualquier tipo de negocio, ya que permite traducir a los indicadores numéricos la comparación entre las expectativas y las prestaciones entregadas al cliente; y sobre todo para llegar a alcanzar su fidelidad al mejorar la gestión de servicio.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup><https://www.fomento.gob.es/>

## 2.5 INDICADORES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio implica la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente aportándole valor y sobrepasando sus expectativas. La medición de la calidad hoy en día es una necesidad, ya que todo aquello que no es medible, no es susceptible de gestionarse y por tanto, de ser mejorado.

Las empresas utilizan los indicadores de servicio al cliente para medir la calidad de servicio que sus empleados ofrecen a los clientes. Estos indicadores nos comunican si los clientes se sienten a gusto y satisfechos con el servicio ofrecido.

### 2.5.1 Clasificación de los Indicadores de Servicio

Dependiendo la actividad que realice la empresa, se debe definir los indicadores de la calidad a utilizarse. En general se utilizan los siguientes indicadores de la calidad de servicio:

**Indicador de Calidad:** indicador obtenido en porcentaje que mide la cantidad de interacciones cerradas satisfactoriamente por el agente de ventas sobre el volumen total de interacciones en un solo contacto.

El indicador deberá ser superior al 85% para mostrar realmente que los agentes de ventas tienen poder de decisión.

**Indicador de Satisfacción:** mide el porcentaje de clientes que manifiestan alguna insatisfacción, queja o reclamo contra el total de contactos atendidos. El éxito sería que no exista ningún punto porcentual en éste indicador, o si existe, que éste sea bajo.

**Indicador de Retención de clientes:** este indicador se mide entre la percepción de la administración de la retención de clientes y el nivel real de la retención de clientes alcanzado.

**Indicador de Autosuficiencia:** resultado obtenido a partir del volumen de facturación que generan todos los canales de servicio contra el costo total del área.

**Indicador de Costos por Atención:** permite medir lo que cuesta cada atención por canal de contacto y en él se deben incorporar los diferentes contactos por horarios, por agente, por canal. Para su cálculo es necesario incluir el costo total de la División de Servicio.

**Indicador de Rotación de Personal:** obtenida a partir de la cuantificación de los agentes de ventas y atención al cliente personalizada y los de atención telefónica que se retiren mensualmente contra el total de agentes utilizados.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [http://www.portalcalidad.com/foros/647-solicitud\\_indicadores\\_empresa\\_servicios\\_seguridad\\_privada](http://www.portalcalidad.com/foros/647-solicitud_indicadores_empresa_servicios_seguridad_privada)

### 2.5.2 Utilización de los Indicadores de Servicio

Tomando en cuenta que los indicadores deben estar referenciados a una actividad, deben ser medibles y sus resultados deben ser cuantificables y referenciados a otros datos para poder hacer comparaciones fiables en el tiempo; se pueden construir indicadores de diferente manera, pero su diseño general es:

$$(\text{Numerador} / \text{Denominador}) * \text{factor de escala}$$

Dádonos como resultado un cociente donde:

El numerador es el resultado o impacto logrado, por sí solo, no informa si es suficiente lo que está haciendo.

El denominador sirve como referencia de comparación. Cuantifica la población objetiva y los recursos utilizados.

El factor escala sirve para dimensionar el numerador con respecto al denominador en porcentaje o en una tasa; generalmente multiplicando el cociente por 100.

A continuación se establece un ejemplo práctico para entender la utilización de los indicadores de mejor manera:

Suponiendo que la empresa se pone como objetivo reducir las quejas por mal servicio a un 80% del año 2011 al 2012, y teniendo los siguientes datos:

El número de quejas en el año 2011 fue de 70.

El número de quejas en el año 2012 fue de 50

Aplicando la fórmula establecida:

$$(50 \text{ quejas del año 2012} / 70 \text{ quejas del año 2011}) * 100 = 71\%$$

Llegamos a la conclusión de que las quejas se han reducido en el año 2012 a un 71% respecto al año 2011, pero no se ha alcanzado la meta que es reducir un 80% las quejas, por lo tanto, la empresa deberá tomar riendas en el asunto para mejorar el servicio y la atención al cliente y de ésta manera reducir el número de quejas de los clientes. <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [http://www.portalcalidad.com/foros/647-solicitud\\_indicadores\\_empresa\\_servicios\\_seguridad\\_privada](http://www.portalcalidad.com/foros/647-solicitud_indicadores_empresa_servicios_seguridad_privada)

## 2.6 EL CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Antes de empezar a definir lo que es el ciclo del servicio al cliente, se debe definir lo que es un momento de la verdad.

El momento de la verdad es el preciso instante donde el cliente toma contacto con algún aspecto del negocio y a partir de ese momento, se forma una opinión del mismo.

El cliente desconoce las estrategias, procesos, problemas y éxito del comercio que se lleva a cabo en la empresa; solo conoce qué se hace por él en el momento en el que toma contacto, y a partir de ese momento califica la calidad de servicio que ofrece este negocio.

Una empresa, para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, requiere identificar y controlar cada uno de estos momentos de la verdad.

La secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un producto o servicio se determina ciclo del servicio y se representa con un mapa. Este mapa nos permite tener una panorámica general de nuestros momentos de la verdad; al igual que, identificar el momento de la verdad en el que se participa y determinar oportunidades de mejora del servicio.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://servicioalcliente20100.blogspot.com/>

**GRÁFICO NO. 5: CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

**2.7 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

En toda empresa, los activos más importantes son el cliente y sus colaboradores o también llamados equipo de trabajo, por este motivo, es sumamente importante cuidarles y hacerles sentir a gusto con la empresa.

En este mundo tan competitivo sólo las empresas que tengan un personal altamente capacitado, un producto o servicio de calidad y un excelente servicio al cliente, podrán alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

Para que se brinde un buen servicio al cliente, se debe empezar por capacitar al empleado o al agente de servicio al cliente, entregándole toda la información necesaria, y proporcionarle estrategias de servicio al cliente que sean útiles para garantizar su fidelidad.

A continuación se mencionan algunas estrategias útiles para brindar un mejor servicio al cliente:

**Mirar a los empleados como socios:** Se encuentra en las manos de los empleados de la organización la valoración de la calidad positiva o negativa que perciba el cliente; por esto es elemental mirar a los empleados como socios y hacerlos sentir parte fundamental de la empresa. Cuando el empleado se sienta valorado desarrollará una capacidad de colaboración única y entregará lo mejor de sí para alcanzar el éxito que la empresa busca.

**Dar la bienvenida al cliente:** Se debe tratar a un cliente como un invitado. Cuando llega se lo saluda, no se espera hasta creer que ya es conveniente hacerlo; el ya llegó y solo se tiene unos segundos para hacer que se sienta bienvenido. Si el cliente se encuentra ocupado, lo único que se necesita es una sonrisa, una mirada o un movimiento de cabeza. Cualquier gesto será suficiente hasta que se lo pueda atender.

**Llamar al cliente por su nombre o apellido:** Es obvio que cuando hacemos una visita por primera vez, no podemos esperar que recuerden nuestro nombre inmediatamente, pero si nos ven seguido, somos clientes fijos y manejan documentos con nuestros nombres como cheques, tarjetas de crédito o papeletas de depósito a menudo, se lo debe hacer; de caso contrario, nos preguntamos si



somos bienvenidos o no. Es sumamente importante esta capacitación porque el cliente quiere sentir el interés auténtico de atenderlo.

**Escuchar al cliente atenta y cordialmente:** Cada cliente tiene necesidades distintas, y por consiguiente no se le puede ofrecer a todos el mismo producto o servicio. Es importante escuchar y razonar lo que el cliente solicita sin interrumpirle cuando dice algo con su lenguaje oral y corporal. Al escuchar con atención le podemos proporcionar al cliente lo que realmente necesita, sin cometer errores ni tener confusiones. La estrategia inicial es evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades una y otra vez al empleado; y mucho menos el que tenga que repetir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.

**Repetir lo que el cliente ha solicitado:** Es importante repetir lo que el cliente ha dicho ya que es una manera de causar seguridad en el cliente de que se ha comprendido claramente lo que está pidiendo y así no habrá disconformidad ni dudas al cumplir con lo solicitado.

**Reducir los vacíos de información:** Se debe proporcionar al cliente una información específica y exacta, ya que dentro del sin número de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Se le debe dar a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él.

**Nunca discutir con el cliente:** La responsabilidad como empleado y empresa es que los clientes sean la prioridad número uno del negocio y del equipo de trabajo; y aunque es verdad que el cliente no siempre tiene la razón, es indispensable hacerlo sentir que él es el jefe y es quien manda. Por lo que se debe poner todo el enfoque en él para lograr que obtenga lo que necesita y atender a su necesidad. Si esto no es así, puede que se gane una discusión, pero es muy probable que se pierda un cliente.

**Dejar que el cliente regrese de modo voluntario:** Pese a que la postventa es muy importante en todo negocio, no es bueno que el cliente se sienta presionado. Si éste recibió un buen producto o servicio, es seguro que volverá muy pronto.

**Darle voz al cliente:** Permitir que el cliente exprese sus sugerencias, reclamos y requerimientos en un buzón de sugerencias, en unas encuestas, en una página web, o entre otras, ayudará a la empresa a mejorar su servicio continuamente y el cliente se sentirá escuchado.

**Observar las estrategias de la competencia:** Todos necesitamos un modelo a seguir, y una empresa no es la excepción cuando ésta no es líder en el mercado. Se debe imitar las estrategias de los grandes, para llegar a ser grandes.

**Mostrar Gratitud al cliente:** Suponiendo que se tuvo la suerte de ser su primera elección; el cliente está dando su negocio, y lo mínimo que espera recibir es un

muchas gracias y una invitación a que vuelva pronto. Cuesta trabajo admitirlo, pero la gente siempre compra a quienes muestran su gratitud o que se toman el tiempo para enviar una nota que diga fue un placer conversar con usted. Es algo muy pequeño, pero se siente muy bien ser apreciado. Sorprendentemente esas personas son las más recordadas cuando alguien necesita comprar algo.

**Nunca olvidar que existe la competencia:** Algunos empleados olvidan que los clientes son como invitados en cuanto a que se los puede invitar, pero no siempre van a venir porque siempre hay otro lugar a donde puedan ir.

Se necesita mucho tiempo, esfuerzo y dinero para ganar clientes; pero perderlos es sumamente sencillo. Cuidarlos es la esencia del proceso.<sup>12</sup>

## 2.8 VENTAJAS DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE

Existe un sin número de ventajas cuando se brinda un buen servicio al cliente, de los cuales se van a enlistar algunos de éstos a continuación:

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).

---

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>

- Mejora de la imagen y posicionamiento de la empresa.
- Se invierte menos en recursos de marketing y en su gestión.
- Clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
- Incremento de la reputación a través de la comunicación boca-a-boca.
- Mejora la productividad y se reducen las quejas y los reclamos.
- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados trabajan tras un mismo fin y no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- Se reduce la rotación del personal.
- Se alcanza una mayor participación de mercado.

## 2.9 CÓMO MANTENER LOS NIVELES DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Para mantener los niveles de calidad en el servicio de atención al cliente, se necesita cumplir con una acción en particular, y ésta acción es el dinamismo.

Toda organización debe buscar la mejora continua y fomentar un carácter dinámico en sus colaboradores. Estimular y proporcionar apoyo a todo el personal, escucharlos y evaluar sus ideas, todo será necesario.

También algo muy interesante y fundamental es incentivarlos para el cambio. Siempre se debe estar consciente de la misión original, los principios y la filosofía sobre lo que la organización fue creada, sin temerle al cambio de la comunidad y las circunstancias.

Incorporar una reevaluación constante que incluya retroalimentación y hacer al dinamismo parte de su cultura organizacional, en la que todos lo entiendan y lo hagan propio para sí, es el reto que implica el mantener los niveles de calidad.

## 2.10 EL SERVICIO COMO PARTE DE UNA CULTURA

Una cultura de servicio significa influir en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados al buen servicio al cliente; lo que quiere decir, que es primordial el nivel de autoridad, los principios y valores que predominan, las normas, la motivación, recompensas y sanciones, todo influye en la gente para obtener buenos resultados en la alta calidad al servir y atender al cliente.

Una cultura de servicio inicia con el liderazgo de la empresa. Se pueden observar los resultados en las acciones de quienes están en contacto con los clientes, porque

de ellos depende la calidad del servicio que se les ofrezca; depende de su deseo y su convicción por ayudar a solucionar un problema y proporcionarle satisfacción.

## 2.11 ENTRENAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE

### 2.11.1 Métodos de Entrenamiento en el Servicio al Cliente

Una empresa tiene la necesidad y la obligación de entrenar periódicamente a su personal, sobre todo si se trata de agentes de ventas o personal que atiende al público.

Existen varios métodos de entrenamiento, pero no todos aprenden de la misma manera o con el mismo método, por eso deben ser entrenados de una manera correcta y adecuada, de tal manera que estén más capacitados, informados acerca de su trabajo, sean más comunicativos, y en fin, que sean verdaderos profesionales, que brindan un servicio bueno y satisfactorio al cliente.

Estos son algunos de los métodos de entrenamiento más comunes y sugeribles:

**Juego del rol:** Un individuo puede actuar como cliente, y otro como el vendedor o el representante de servicio al cliente, quien resolverá los inconvenientes del cliente. Esto es útil para que los empleados de la organización demuestren sus habilidades y destrezas en la atención al cliente y sean evaluados para mejorar.

**Seminarios:** Es muy valioso enviar a los colaboradores de servicio y atención al cliente a seminarios en los que puedan aprender a tratar a un cliente en diferentes circunstancias.

**Monitoreo de llamadas:** Implica que los gerentes o un supervisor escuche atentamente las llamadas telefónicas de los representantes de servicio al cliente, para evaluarles y proporcionarles capacitación en caso de requerirlo.

**Talleres:** Metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Es el supervisor o el gerente el que deberá en ocasiones realizarlo internamente en la organización, dirigido exclusivamente para los representantes de servicio al cliente y los clientes a los que atienden. Esto es útil para resolver los problemas de atención al cliente conocidos en la empresa.

**Encuestas:** Los clientes responderán a ciertas preguntas establecidas acerca del servicio que se les ha prestado y tiene un espacio en el que pueden hacer comentarios y sugerencias para que éste sea mejorado. La encuesta se realiza por teléfono, correo o en hojas impresas, y no durará un tiempo mayor a cinco minutos. De ésta manera, los representantes de servicio utilizan esta información para mejorar su atención con los clientes futuros.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [http://www.ehowenespanol.com/tipos-entrenamiento-servicio-cliente-sobre\\_315968/](http://www.ehowenespanol.com/tipos-entrenamiento-servicio-cliente-sobre_315968/)

### **2.11.2 Estrategias de Entrenamiento en el Servicio al Cliente**

El entrenamiento a un representante de servicio al cliente maneja estrategias que permiten desarrollarlo y evaluarlo. Para esto es necesario:

- Identificar las necesidades reales o imaginarias de los agentes de venta o representantes del servicio al cliente y de los clientes.
- Buscar la manera de transformar los dos conjuntos de necesidades en objetivos medibles de entrenamiento.
- Diseñar la clase para cumplir los objetivos planteados.
- Al finalizar el entrenamiento, analizar los datos, reportarlos y darles seguimiento.

Con un entrenamiento correcto y adecuado, se disminuye al mínimo la rotación de empleados y se aumenta al máximo la calidad del servicio de atención al cliente.



### **3 EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA “AGB AUTOIMPORT S.C.C.” Y PROPUESTAS DE MEJORA**

#### **3.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

Para comenzar a evaluar la gestión de servicio al cliente, primero se debe definir lo que esto significa. La gestión de servicio al cliente es la estrategia de negocios centrada en los clientes, para lograr identificar y administrar las relaciones de los representantes de servicio con los clientes y mejorar su interacción y su efectividad. En una palabra, lo que se busca con todo esto es su lealtad. Obteniendo la lealtad de los clientes se podrá obtener mayores ventas y por lo tanto, mayor rentabilidad para la empresa.

La evaluación de servicio al cliente que se realizó en la empresa AGB Autoimport S.C.C. permitió conocer la eficiencia de los representantes de servicio al cliente desde dos perspectivas:

En el cliente; la atención en tiempos de respuesta, atención, apariencia personal e instalaciones; mientras que en el empleador; la percepción del empleador y lo que realiza la directiva de la empresa para mejorar la satisfacción al cliente.

**TABLA NO. 8: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE SERVICIO  
AL CLIENTE DE “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>MÉTODO</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>%</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
		1	2	3	4		
OBSERVACIÓN DIRECTA CLIENTES	Tiempo de Respuesta		X			25	8,33
	Atención		X			25	8,33
	Apariencia Personal			X		25	12,50
	Instalaciones				X	25	25,00
						100	54,17 %

<b>MÉTODO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>%</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
		1	2	3	4		
ENTREVISTA EMPLEADOR	Encuesta a clientes internos	X				20	5,00
	Encuesta a clientes externos	X				20	5,00
	Llamadas de Seguimiento		X			20	6,67
	Sistema de Quejas y Reclamos	X				20	5,00
	Capacitación	X				20	5,00
						100	26,67 %

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

Siendo 4 la calificación mayor y 1 la menor en la matriz utilizada; se obtuvo un resultado del 54,17% de eficiencia de la atención al cliente que brinda la empresa evaluada. También se puede apreciar un 26,67% de resultado positivo de posibles actividades que realiza la empresa para mejorar el servicio al cliente.

Estas matrices se obtuvieron gracias a que se realizó una investigación de observación directa no estructurada (observar la actitud y el comportamiento del personal de la empresa al relacionarse con un cliente) e indirecta (diálogo con los clientes y directivos de la empresa) para poder evaluar a la empresa estudiada; de igual manera se realizó una investigación cualitativa con una entrevista al gerente de la empresa y las conclusiones a las que se ha llegado han sido las siguientes:

### **En el cliente**

**Tiempos de respuesta:** Al llegar un cliente a la empresa, en ocasiones es atendido de manera rápida, es decir, a penas pone un pie en el local y es atendido por una de las personas que se encuentra en recepción, o por uno de los representantes de atención al cliente. Si desafortunadamente estos se encuentran ocupados en el momento en que llegó un cliente, lamentablemente le toca esperar de pie hasta que se desocupe alguno de ellos, pese a que existen otros empleados de la empresa alrededor que no pertenecen a ésta área pero que podrían ayudar. Algo parecido sucede con clientes que llaman al teléfono o que envían un correo para solicitar ayuda y por cuestiones similares no son atendidos de manera efectiva.

**Atención:** En el momento en que un cliente es atendido ya sea por teléfono, correo o de manera personal, se observa que sólo algunos de los representantes de atención al cliente tienen una actitud llena de energía, positiva y con ganas de ayudar; otros parecen sentir la obligación de

atenderlos porque es parte de su trabajo o mucho peor es que evitan al cliente porque no se sienten lo suficientemente capacitados para colaborar con ellos por el desconocimiento del producto, servicio o simplemente porque no saben cómo tratar a un cliente.

También se pudo presenciar que cuando un cliente no se siente conforme con el producto o servicio que le han entregado y expresa su queja, dependiendo el estado de ánimo de la persona que atiende a esta queja, se presta la ayuda para resolver el problema o se inicia una discusión entre el cliente y el empleado.

**Apariencia Personal:** Todos los empleados de la organización poseen uniforme, pero tiene más cuidado de éste el personal administrativo más que el personal operativo, ya que obviamente son quienes tienen que realizar los trabajos y las instalaciones en los autos que lo solicitan.

**Instalaciones:** AGB Autoimport S.C.C. se encuentra ubicada en la Av. Amazonas y Río Coca, lo cual es un sector bastante comercial y con fácil accesibilidad para los clientes.

Cuenta con dos parqueaderos, uno para clientes y otro para trabajo e instalación. La empresa posee 4 pisos, dos pisos como bodega, uno para el área administrativa, gerencia y ventas externas y otro piso para contabilidad,

recepción y atención al cliente; éste último cuenta con un área de acción para atención al cliente de 120m<sup>2</sup> distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 40 m<sup>2</sup> de mostradores para las ventas
- ✓ 20 m<sup>2</sup> de espacio de espera para los clientes
- ✓ 20 m<sup>2</sup> de espacio para recepción de mercadería
- ✓ 20 m<sup>2</sup> de espacio para caja
- ✓ 20 m<sup>2</sup> de espacio para despacho de mercadería

El espacio que posee la empresa es adecuado como para que los clientes se sientan cómodos, ya que ver un local amplio y con espacio para parqueadero es lo que en la actualidad todas las personas requieren. Al igual que las instalaciones son limpias y se encuentran en constante mantenimiento.

### **Empleador**

Para evaluar la percepción del empleador se realizó un diálogo y una entrevista al gerente de la empresa en cuestión. La entrevista se la puede apreciar en el ANEXO 1.

En resumen a la entrevista realizada y a la observación que se ha hecho al dialogar con el personal y los directivos de la empresa, se determinó que la empresa no posee programas de fidelidad, o modelos a seguir de gestión de servicio al cliente, y que sus empleados no son capacitados para hacerlo bien.

Se puede decir que el personal es bastante flexible al relacionarse con el cliente aunque tengan sus falencias.

También se puede indicar que la mentalidad administrativa sí está orientada hacia él; de caso contrario, no habría clientes fijos y fieles a la empresa, y tampoco la empresa habría crecido tanto como lo ha hecho.

En conclusión, la empresa no posee un modelo a seguir que le ayude a mejorar en el servicio de atención al cliente; pero esto no quiere decir que la empresa se encuentre mal en la evaluación que se ha realizado; sino que necesita tener ciertos ajustes que hagan que mejore su manejo con el cliente. Esto se logrará creando conciencia y capacitando primeramente a los directivos de la organización, para que posterior a esto, se capacite a su empleados.

### 3.2 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE SERVICIO

La identificación de brechas de servicio se refiere en simples palabras, a la diferencia entre lo esperado y lo percibido por el cliente. Esta diferencia también conocida como GAP se debe a los problemas de comunicación entre el cliente y el proveedor del servicio y también a la falta de armonía dentro de la organización, causando problemas en la entrega del servicio o del producto e influyendo en la evaluación final de los clientes respecto de la calidad del mismo.

A continuación se establecen y definen los gaps existentes:

Gap 1: Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección imagina que el cliente espera: La mala comunicación entre el cliente y la dirección causa discrepancias entre lo que el cliente espera recibir y lo que erróneamente cree la empresa que el cliente desea recibir.

Gap 2 Diferencia entre lo que la dirección imagina que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio: La dirección percibe lo que el cliente espera y decide hasta que punto quiere cumplir con estas expectativas.

Gap 3 Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado: Se pueden dar diferentes motivos por los que puede haber diferencias entre lo que la dirección pretende ofrecer y lo que realmente termina ofreciendo al cliente.

Gap 4 Diferencia entre el servicio realizado y el percibido: Es la distancia que se crea entre el servicio que el cliente recibe y lo que el cliente se había imaginado recibir gracias a la información que recibió por la dirección.

Gap5 Diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido: Es la sumatoria de las cuatro distancias anteriores. Es la diferencia entre las expectativas del cliente sobre nuestro servicio y la percepción que tiene del servicio que se le habían ofrecido.

Es útil identificar todas estas brechas de servicio para que se pueda enfrentar a cada uno de estos casos con las mejores opciones.

### 3.3 ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Considerando que el cliente es la razón de la existencia de una empresa, y que es sumamente importante el servicio de atención que se le entregue para que sea fiel a la misma; en AGB Autoimport se debe realizar un cambio muy cuidadoso y radical, interviniendo primeramente en la directiva de la organización, estableciendo en su conciencia una mentalidad de cambio, de adaptación y de mejora continua para su beneficio propio y el de los clientes.

Después, se deberá realizar un cambio en el diseño de la organización, el cual responda a las variables internas y externas de la empresa, con la finalidad de la adaptación continua a las necesidades del mercado y sobre todo del cliente.

Posterior a esto, se tiene que intervenir en el empleado, principalmente en las áreas de ventas, facturación, comercialización y recursos humanos, creándoles una conciencia de cambio, fomentando en ellos la necesidad y la importancia de mejorar, brindándoles capacitaciones y cursos que sean de gran ayuda para crear redes de colaboración internas y externas fomentando la interdependencia.

Por último, la adaptación con el cliente; el contacto cercano que se tenga con ellos, el servicio a ofrecerse, la atención y la agilización de los procesos, apoyados en las nuevas tecnologías; todo será necesario para cumplir con el objetivo principal que es alcanzar la fidelidad de los clientes.



### 3.4 PROPUESTAS DE MEJORA: MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Contar con un adecuado diseño del servicio de atención al cliente es primordial para trabajar por una adecuada competitividad. El objetivo principal de toda organización es reducir la brecha existente entre el servicio brindado y el percibido; y para esto es necesario tener un modelo de gestión de servicio al cliente con el cual se detecten las debilidades que tenga el servicio y puedan ser mejoradas o incluso eliminadas. Es por este motivo que a continuación se propone un modelo de gestión que ayude a mejorar a la empresa AGB Autoimport S.C.C. suponiendo que los directivos de la compañía se han comprometido con la excelencia del servicio.

#### 3.4.1 Objetivos

El modelo de gestión de servicio y Atención al cliente propuesto tiene los siguientes objetivos:

- Desarrollar un modelo comprensivo y de fácil acceso para todo el personal de la empresa, de tal manera que les permita conocer la forma de manejar cada relación con el cliente y a la vez les permita desarrollar una actitud positiva y de éxito caracterizada por el buen trato al mismo.

- Crear una cultura de atención y servicio al cliente en toda la organización.
- Capacitar y mejorar las relaciones humanas entre todos los directivos y empleados de la empresa.
- Especializar más al recurso humano y hacerlo más competitivo en el tema de Servicio y atención al cliente.
- Lograr que tanto clientes internos como externos reciban una excelente atención.
- Facilitar la evaluación del servicio de atención al cliente y la comprensión de la importancia de éste para la organización.

### 3.4.2 Elementos

Los elementos que comprenden este modelo son los siguientes:

**Estrategia:** el modelo debe estar acorde a la estrategia corporativa y a sus necesidades para que dé respuesta positiva a la relación con los clientes. Es importante que ésta estrategia tenga una visión fuerte hacia los clientes. Después de planteada esta estrategia, se podrá analizar el aporte del modelo en cada una de las partes en las que se va a trabajar en la empresa respecto a la relación con los clientes.

**Personas:** el resultado de la aplicación del modelo depende directamente de los individuos que intervengan en el. La cultura que se desarrolle y se genere en ellos es fundamental, al igual que su

formación y la comunicación interna. Todos los colaboradores de la empresa, desde la gerencia hasta el personal operativo deben comprender la cultura con enfoque al cliente al implementar este modelo de gestión.

**Procesos:** después de realizado el diagnóstico de la empresa, se debe redefinir los procesos y conseguir que éstos sean más eficientes y eficaces; esto permitirá garantizar la buena relación que se genere con los clientes.

**Tecnología:** las herramientas informáticas permiten manejar la información de mejor manera y agilizar las actividades de las organizaciones. Cada empresa es diferente, y debe elegir cuál es el sistema informático que más le convenga dependiendo de sus necesidades.

Para una implementación exitosa del modelo, todos estos elementos analizados deben tratarse de forma integral.

### 3.4.3 Metodología

La implementación del modelo que se propone, requiere de las etapas que se mencionan a continuación:

**Análisis de la situación actual de la empresa:** el primer paso para implementar el modelo de servicio al cliente es analizar las fortalezas, debilidades y cultura organizacional que posee la empresa AGB Autoimport S.C.C. De igual forma, la segmentación de los clientes dependiendo el nivel de interacción que se tenga con ellos.

**Entender al cliente:** Pensar en función del cliente externo e interno; para esto hay que investigar acerca de las impresiones del cliente externo sobre las características del producto y servicio que se ofrece, y en el interno sobre su satisfacción en la empresa. Todo esto por medio de cuestionarios o entrevistas a fondo con clientes individuales, entrevistas de grupos foco con grupos escogidos, en este caso solo de clientes externos y por último, encuestas estadísticas a la población representativa de los clientes externos. La finalidad es llegar a obtener información del cliente externo que defina los atributos claves de la experiencia total del servicio ofrecido y de los clientes internos su satisfacción dentro de la empresa.

Más adelante se expresan los diferentes métodos propuestos para evaluar la satisfacción del cliente interno y externo, de tal manera que se obtenga la información necesaria para realizar las mejoras respectivas.

**Definir la estrategia del servicio:** Cada segmento de clientes es diferente; hay que analizarlos y definir el posicionamiento de la empresa en cada uno de ellos.

La estrategia de servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio y debe responder a la interrogante de porqué el cliente debe escoger a nuestra empresa. Por lo consiguiente, ésta debe tener valor para el cliente y establecer una posición competitiva real.

Llegar a la estrategia del servicio es un paso muy importante y requiere atención adecuada y participación de todos los miembros de la organización.

**Educar a la organización:** El enfoque u orientación al cliente tiene que llegar a formar parte del alma colectiva de la organización. Para lo que se debe realizar un proceso de comunicación y persuasión para ganar la atención y el interés de todos los empleados del área de servicios.

Invertir en capacitaciones al personal y en el proceso general de la comunicación de calidad es parte del costo de hacer negocios.

El entrenamiento consiste en un programa amplio que abarca todo para despertar la conciencia colectiva del servicio, de las necesidades de los clientes, de cooperación y trabajo en equipo.

La campaña de comunicación puede incluir:

- Sesiones de control y seguimiento de la capacitación, que traten de los problemas y temas específicos del servicio.
- Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje de servicio.
- Reuniones con los directivos y supervisores para renovar el compromiso con el servicio de calidad.
- Recordatorios de la calidad de servicio, estos pueden incluir carteles en las áreas de trabajo, cuadernos de notas con recordatorios de la calidad de servicio impresos y autoadhesivos no impertinentes en lugares claves.

**Poner en marcha las mejoras fundamentales:** En este punto, toda la organización se dará cuenta de lo importante que es realizar cambios en la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno. Se redefinirán los procesos para que éstos sean más óptimos.

La tecnología también será de gran ayuda en este punto deberá ser adaptada a las necesidades de la empresa.

Lo que empezó como una iniciativa, debe transformarse en un movimiento. Se realizarán las mejoras, las cuales serán percibidas en la forma en cómo la organización produce y brinda el servicio de atención al cliente.

**Hacerlo permanente:** Este proceso de llegar a ser algo permanente puede requerir de mucho tiempo antes de consolidarse firmemente y de desempeñar un papel primordial en el proceso de pensamiento de la directiva de la organización y de contacto con el público, pero es fundamental en toda organización el mejorar continuamente y esto está en manos de los directivos de la empresa que serán los encargados de llegar a la permanencia del proceso.

#### 3.4.3.1 Medición de la Satisfacción

Para medir la satisfacción de los clientes de AGB Autoimport S.C.C. será necesario utilizar diferentes herramientas como las son: la encuesta, cuestionarios y llamadas de seguimiento. Estas mediciones permitirán saber si la empresa ha cumplido o no con las expectativas de sus clientes. Se podrá también establecer un sistema de quejas y reclamos, lo cual es bastante sencillo y económico. Se puede ubicar un buzón de correo en un lugar de

la empresa con un letrero que lo identifique. Este buzón tendrá formularios cerca, en los que el cliente podrá colocar sus comentarios, quejas y sugerencias; de tal forma que el cliente se sienta en la libertad de exponer sus desacuerdos y realimentar a la empresa.

### **Uso de cuestionarios para la evaluación del cliente externo**

En la evaluación del servicio al cliente, es necesario utilizar la herramienta de los cuestionarios para obtener información que sea valiosa para la empresa.

Como se había mencionado anteriormente, el cuestionario es una serie de preguntas sobre los aspectos que interesan en una investigación. En este caso se necesita evaluar al cliente con el objetivo principal de conocer el nivel de satisfacción que ha tenido con el servicio que ha prestado la empresa AGB Autoimport

Fórmula de la muestra:

n =	Tamaño de la muestra	?
N =	Tamaño de la población	4981
Z =	Desviación Estándar	0,25
p =	Nivel de Confianza	1,96
e =	Error (6% = 0,06)	0,06



Siendo:

$$n = \frac{N * (Z^2) * (p^2)}{[(N-1) * (e^2)] + [(Z^2) * (p^2)]}$$

Resultado: 65,82; es decir: 66 encuestas.<sup>14</sup>

Se presenta un modelo de cuestionario que sería de gran ayuda para la empresa que se está analizando en el ANEXO 2.

### **Encuesta de Servicio al Cliente por el Departamento de Ventas**

Como se determinó en el capítulo anterior, es muy útil realizar una encuesta como medio de recolección de información, ya que se pueden hacer las mismas preguntas a todos los elementos de la muestra apoyándose en el cuestionario.

Se realizó un modelo de encuesta que está dirigida al cliente, para evaluar su satisfacción respecto al servicio que se le ha entregado, y que va a ser realizada por el departamento de ventas. ANEXO 3

---

<sup>14</sup> Bencardino, C. M. (2012). *Estadística y Muestreo* (13 ed.). Bogotá: ECOE.

### **Medición de la satisfacción a los clientes internos en la empresa “AGB Autoimport S.C.C.”**

Hay que ser conscientes de que los clientes internos, es decir los empleados de la organización, se deben sentir satisfechos y motivados para producir mejor, sugerir soluciones, trabajar con mayor calidad y proponer cambios positivos.

Entre los métodos que se pueden utilizar para estas evaluaciones se encuentran las reuniones con los empleados para dialogar con ellos o realizarles un cuestionario estructurado. Cualquiera de estos dos métodos permitirá evaluar varios aspectos importantes como lo son:

La empresa: su imagen externa e interna, la infraestructura, su filosofía, la contratación, información y comunicación interna, calendario laboral, horario de trabajo, medios e instalaciones, etc

La Organización: evaluación de la gestión de las diferentes áreas de la empresa, grado de organización, despliegue de objetivos, calidad, mejora continua, etc.

Las Relaciones en la Empresa: relaciones con los compañeros, comunicación de la dirección, trabajo en equipo, eficiencia del

sistema de reuniones, el sistema de motivación, atención de quejas y sugerencias, etc.

Como recomendación, esta evaluación se la debe realizar todos los empleados de la empresa ya que es un número bastante pequeño; es decir 20 cuestionarios; y se la deberá hacer cada año dependiendo la evolución que se tenga para no perder de vista el estado de ánimo de los empleados y estar en constante mejora para alcanzar la máxima satisfacción de ellos.

Se diseñó un modelo de cuestionario que se realizará a los empleados de la organización. ANEXO 4

### 3.5 INDICADORES PARA EVALUAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Cada empresa debe definir sus propios indicadores según el giro del negocio, el sector económico en el que se desenvuelve, la disciplina, la filosofía del servicio, etc. Como la empresa que se está estudiando se dedica a ofrecer productos y comercializarlos, de todos los indicadores que se mencionaron anteriormente, los indicadores que se consideran más adecuados para utilizarse y serían suficientes para este caso en particular son estos dos:

**Indicador de Calidad de Atención:** Si un cliente requiere durante un periodo de tiempo de forma repetitiva el producto o servicio de la empresa, se lo considera leal y que se está cumpliendo con la calidad de atención que se ha establecido.

Se calcula de la siguiente manera:

$$CA = \frac{\text{Cantidad de Clientes atendidos de forma repetida}}{\text{Número total de clientes atendidos}} * 100$$

Este indicador puede ser analizado mensualmente y deberá dar como resultado un porcentaje de 85 a 95% para decir que se está entregando una buena calidad de servicio.

**Indicador de Satisfacción del Cliente:** Es el porcentaje que se obtiene de la razón entre los clientes que manifiestan alguna insatisfacción o queja contra el total de clientes atendidos.

Se calcula de la siguiente manera:

$$SC = \frac{\text{Cantidad de Clientes insatisfechos}}{\text{Número total de clientes atendidos}} * 100$$

Este indicador puede ser analizado mensualmente y deberá dar como resultado un porcentaje de 6 a 10% para decir que se no se está tan mal en cuanto a satisfacción del cliente, pero que de cualquier forma se debe mejorar para que las quejas, reclamos e insatisfacciones de los clientes disminuyan permanente.

Si los dirigentes de la empresa observan la necesidad de evaluar y medir otros factores; pueden crear los indicadores que consideren necesarios y utilizarlos, pero en este caso como estamos planteando la necesidad de incrementar la calidad en el servicio que se ofrece y alcanzar la satisfacción del cliente; entonces tomamos estos dos indicadores para medir cómo se encuentran éstos factores en la actualidad de tal forma que puedan ser mejorados en el futuro.

## **4 ANÁLISIS FINANCIERO**

### **4.1 DATOS ACTUALES**

El análisis de Estados Financieros se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa (industrial, comercial o de servicios) y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos.<sup>15</sup>

Para comenzar con el análisis financiero, se necesita obtener los Estados Financieros actuales de la empresa que se está estudiando; por lo que se presenta el Balance General y el Estado de Resultados de la empresa AGB Autoimport S.C.C.

---

<sup>15</sup> [http://www.safi-software.com.ec/pdf/analisis\\_financiero.pdf](http://www.safi-software.com.ec/pdf/analisis_financiero.pdf)

**TABLA NO. 9: BALANCE GENERAL “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>AUTOREPUESTOS AGB AUTOIMPORT</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>644.141,66</b>	<b>629.919,74</b>	<b>622.885,84</b>
Caja y Bancos	74.740,13	77.600,26	81.612,74
Provisión Cuentas incobrables	-7.899,38	-7.662,40	-7.509,15
Ctas. y Docs x cobrar	175.020,92	169.770,29	166.374,89
Otras cuentas por cobrar	122.349,16	118.678,69	116.305,11
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	83.914,43	81.397,00	79.769,06
Crédito Tributario a favor de la empresa (I.Renta)	10089,55	9.786,86	9.591,13
Inventario de Prod. Term. y Mercad en almacén	185.926,85	180.349,04	176.742,06
Arriendos Pagados por Anticipado	0,00	0,00	0,00
Otros Activos Corrientes	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>493.749,82</b>	<b>508.346,11</b>	<b>508.346,11</b>
Depreciación de activos fijos	-122.027,47	-150.854,42	-150.854,42
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>371.722,35</b>	<b>357.491,69</b>	<b>357.491,69</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.015.864,01</b>	<b>987.411,43</b>	<b>980.377,53</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>394.190,65</b>	<b>386.306,84</b>	<b>382.057,46</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>203.403,48</b>	<b>178.048,64</b>	<b>173.332,14</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>597.594,13</b>	<b>564.355,48</b>	<b>555.389,61</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital suscrito	265.480,00	265.480,00	265.480,00
aporte futras capitalizacions	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Utilidad no distribuidas	96.520,89	105.816,18	107.932,50
Utilidad del Ejercicio	21.268,99	16.759,77	16.575,41
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>418.269,88</b>	<b>423.055,95</b>	<b>424.987,92</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.015.864,01</b>	<b>987.411,43</b>	<b>980.377,52</b>

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

**TABLA NO. 10: ESTADO DE RESULTADOS “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>
Ventas Netas	1.063.821,64	-4%	1.026.587,88	-1%	1.016.322,00
(-) Costos y Gastos	1.027.308,39		991.352,59		981.439,07
Utilidad antes part. E imp.	36.513,25	-4%	35.235,29	-1%	34.882,94
(-) 15% part. Trabajadores	5.476,99		5.285,29		5.232,44
Utilidad antes de impuestos	31.036,27	-4%	29.950,00	-1%	29.650,50
(-)25% Impuesto a la renta	7.759,07		7.487,50		7.412,62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23.277,20</b>	<b>-4%</b>	<b>22.462,50</b>	<b>-1%</b>	<b>22.237,87</b>

**TABLA NO. 11: FLUJO DE CAJA DE “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>FLUJO DE CAJA ACTUAL</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>
<b>VENTAS</b>	1.063.821,64	-4%	1.026.587,88	-1%	1.016.322,00
EGRESOS	1.027.308,39		991.352,59		981.439,07
FLUJO OPERACIONAL	36.513,25		35.235,29		34.882,94
(-) DEPRECIACIONES	966,26		985,59		1.353,31
UTILIDAD OPERACIONAL	35.546,99		34.249,70		33.529,63
IMPUESTOS	8.886,75		8.562,43		8.382,41
UTILIDAD DESPUES DE IMP	26.660,24		25.687,28		25.147,22
(+) DEPRECIACION	3.330,65		6.769,83		29.003,38
<b>FLUJO ACTUAL</b>	<b>29.990,89</b>	<b>-4%</b>	<b>32.457,11</b>	<b>-1%</b>	<b>54.150,60</b>

**Fuente:** Gerencia AGB Autoimport S.C.C.  
**Elaborado por:** Estefanía Bastidas



#### 4.2 INVERSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE

Para realizarse todo el proceso de investigación, capacitación, entrenamiento y demás, se supone una inversión en:

- Suministros de oficina: 50 dólares
- Teléfono: 200 dólares
- Capacitaciones y entrenamiento: 800
- Gastos varios: 150

En total la inversión sería de 1200 dólares al año aproximadamente y el financiamiento sería con el capital propio de la empresa, sin necesidad de realizarse préstamos de ningún tipo.

#### 4.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los Estados Financieros obtenidos en el análisis sirven para preparar Estados Financieros Proyectados en base a la realidad. Como se dijo anteriormente, para este caso se proyectaron a tres años el balance general y el estado de resultados.

**TABLA NO. 12: BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**“AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>AUTOREPUESTOS AGB AUTOIMPORT</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>543.116,78</b>	<b>636.623,63</b>	<b>652.391,03</b>	<b>668.782,03</b>
Caja y Bancos	81.612,74	126.116,47	128.638,79	131.211,57
Provisión Cuentas incobrables	-7.509,15	-8.847,31	-9.024,25	-9.204,74
Ctas. Y Docs.x cobrar	166.374,89	68.800,88	73.211,83	74.676,06
Otras cuentas por cobrar	116.305,11	137.031,06	139.771,68	145.910,29
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)		93.984,16	95.863,84	97.781,12
Crédito Tributario a favor de la empresa (I.Renta)	9.591,13	11.300,30	11.526,30	11.756,83
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En almacen	176.742,06	208.238,07	212.402,83	216.650,89
Arriendos Pagados por Anticipado	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Activos Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>508.346,11</b>	<b>493.749,82</b>	<b>503.624,82</b>	<b>158.923,39</b>
Depreciación de activos fijos	-150.854,42	153.871,51	156.948,94	160.087,92
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>659.200,53</b>	<b>339.878,31</b>	<b>346.675,88</b>	<b>353.609,40</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.202.317,31</b>	<b>976.501,94</b>	<b>999.066,91</b>	<b>1.022.391,43</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>382.057,46</b>	<b>394.190,65</b>	<b>402.074,46</b>	<b>410.115,95</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>173.332,14</b>	<b>203.403,48</b>	<b>207.471,55</b>	<b>211.620,98</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>555.389,61</b>	<b>597.594,13</b>	<b>609.546,01</b>	<b>621.736,93</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital suscrito	265.480,00	265.480,00	265.480,00	265.480,00
Reservas (legal, facultativa, estatutiva)		0,00	0,00	0,00
Utilidad no distribuidas		96.520,89	96.520,89	96.520,89
Utilidad del Ejercicio	16.575,41	26.980,40	37.895,69	49.340,55
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>282.055,41</b>	<b>388.981,29</b>	<b>399.896,58</b>	<b>411.341,44</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>837.445,02</b>	<b>986.575,42</b>	<b>1.009.442,59</b>	<b>1.033.078,37</b>

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

**TABLA NO. 13: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO “AGB  
AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>AUTOREPUESTOS AGB AUTOIMPORT</b>							
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>							
<b>CUENTAS</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>
Ventas Netas	1.016.322,00	2%	1.036.648,44	3%	1.067.747,90	3%	1.099.780,33
(-) Costos y Gastos	981.439,07		1.001.067,85		1.031.099,88		1.062.032,88
Inversión Modelo	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.597,20
Utilidad antes part. E imp.	34.882,94		35.580,60		36.648,01		37.747,45
(-) 15% part. Trabajadores	5.232,44		5.337,09		5.497,20		5.662,12
Utilidad antes de impuestos	29.650,50		30.243,51		31.150,81		32.085,34
(-)25% Impuesto a la renta	7.412,62		7.560,88		7.787,70		8.021,33
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22.237,87</b>	<b>2%</b>	<b>22.682,63</b>	<b>3%</b>	<b>23.363,11</b>	<b>3%</b>	<b>24.064,00</b>

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

#### 4.4 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MEJORADO

A continuación se presenta el resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa; es decir, el flujo de caja esperado que es un presupuesto que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido que en este caso es de cinco años, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.

**Tabla No. 14: FLUJO DE CAJA MEJORADO “AGB AUTOIMPORT S.C.C.”**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTO MEJORADO</b>											
<b>AÑO</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>
<b>VENTAS</b>	1.016.322,00	2%	1.036.648,44	3%	1.067.747,90	3%	1.099.780,33	3%	1.132.773,74	3%	1.166.756,96
MODELO PROPUESTO	1.200,00		1.320,00		1.452,00		1.476,00		1.624,00		1.786,00
EGRESOS	981.439,07		1.001.067,85		1.031.099,88		1.062.032,88		1.093.893,87		1.126.710,68
FLUJO OPERACIONAL	34.882,94		35.580,60		36.648,01		37.747,45		38.879,88		40.046,27
(-) DEPRECIACIONES	1.353,31		3.330,65		6.769,83		6.972,92		7.182,11		7.397,58
UTILIDAD OPERACIONAL	33.529,63		32.249,95		29.878,18		30.774,53		31.697,77		32.648,70
IMPUESTOS	8.382,41		8.062,49		7.469,55		7.693,63		7.924,44		8.162,17
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	25.147,22		24.187,46		22.408,64		23.080,90		23.773,32		24.486,52
(+) DEPRECIACION	1.353,31		3.330,65		6.769,83		6.972,92		7.182,11		7.397,58
<b>FLUJO DEL PROYECTO MEJORADO</b>	26.500,53	4%	27.518,11	6%	29.178,47	3%	30.053,82	3%	30.955,44		31.884,10

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

## 4.5 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son sumamente importantes al momento de realizar un proyecto de inversión, ya que éstos son los que nos indican si el proyecto es viable o no y permiten tomar decisiones objetivas.<sup>16</sup>

Los indicadores que se utilizarán para éste proyecto son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### 4.5.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Si el VAN es menor a 0 entonces el proyecto no es rentable. El retorno del proyecto no alcanza a cubrir la tasa de costo de oportunidad.

Si el VAN mayor a 0 entonces el proyecto es rentable. El proyecto da un retorno mayor a la tasa de costo de oportunidad.

---

<sup>16</sup> <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

Si el VAN igual a 0 entonces es indiferente. Significa que el proyecto me está rindiendo lo mismo que la tasa de costo de oportunidad.

**TABLA NO. 15: CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

TOTAL = - (Año 0 + Inv. Modelo)	-36082,9373
Inversión Modelo	1200
Tasa de Interés VAN	0,3
Año 0 (FO 2012)	34882,9373
Año 1	35.580,60
Año 2	36.648,01
Año 3	37.747,45
Año 4	38.879,88
Año 5	40.046,27
<b>VAN</b>	<b>\$ 54.551,88</b>

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

**Conclusión:** Si se traen las ventas de los años 2013, 2014 y 2015 al año tomado en cuenta como presente; es decir el 2012; la empresa obtendrá 54551,88 dólares de valor actual neto.

#### **4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad

para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.<sup>17</sup>

**TABLA NO. 13: CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

TOTAL = - (Año 1 + Inv. Modelo)	-36082,9373
Año 0 (FO 2012)	34882,9373
Año 1	35.580,60
Año 2	36.648,01
Año 3	37.747,45
Año 4	38.879,88
Año 5	40.046,27
<b>TIR</b>	<b>98%</b>

**Elaborado por:** Estefanía Bastidas

**Conclusión:** Con la aplicación del modelo de gestión de servicio de atención al cliente propuesto para la empresa AGB Autoimport S.C.C, se obtendrá el 98% de rentabilidad mínima exigida por el proyecto, y permitirá recuperar la inversión inicial, los costos efectuados de producción y obtener beneficios.

---

<sup>17</sup> Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)

## **5 MARCO CONCLUSIVO**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se ha realizado un análisis situacional de la empresa “AGB Autoimport S.C.C.”, de tal manera que se ha podido conocer la historia de la empresa, su filosofía, el entorno interno y externo en el que se desenvuelve, y demás aspectos que han sido fundamentales para la realización de éste proyecto.
- Con la investigación y el marco teórico realizado, se logró dar a conocer la importancia de la orientación al cliente y los beneficios de la implementación de un modelo de gestión de servicio de atención al cliente para las empresas automotrices y todo tipo de negocio en general.
- Se comprendió que tanto en el parque automotor como en todo tipo de industrias, existe tanta competencia que es necesario que las empresas reflejen interés por implementar nuevas estrategias de orientación al cliente, adaptadas a su entorno y sus necesidades de tal forma que generen valor en su servicio y sean más competitivas en el entorno en el que se desenvuelven.



- Se ha realizado la creación del un modelo de gestión de servicio de atención al cliente, enfocándose en las necesidades de la empresa AGB Autoimport S.C.C, el cual permitirá crear una importante cultura organizacional en toda la empresa, realizar estrategias de fidelidad para sus clientes y por ende el incremento de las ventas y la rentabilidad de la misma.
  
- Se concluye que la aplicación del modelo propuesto, brindará beneficios para la empresa en la tasa de fidelidad de los clientes, maximización del valor del cliente, atracción y retención de nuevos clientes y sobre todo un mejor posicionamiento de la misma.
  
- Mediante la realización de un análisis financiero que valoró el impacto de la implementación del modelo propuesto para AGB Autoimport S.C.C., se determinó que el proyecto es totalmente viable, y que cumplirá con el objetivo principal del modelo que es el incremento de las ventas y de la rentabilidad de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la utilización del modelo que se ha creado para la empresa AGB Autoimport S.C.C., de tal manera que enfoque su atención netamente en el cliente como un camino para lograr su fidelidad aportando nuevos valores a los productos y servicios que ofrece.
- Es importante que antes de iniciar con la implementación del modelo de gestión de servicio de atención al cliente, se recalque por parte de los directivos de la empresa, la importancia y los beneficios de su aplicación como una cultura organizacional.
- Se recomienda que al implementar el modelo propuesto, se coordine el surgimiento con el personal de asesoría a fin de asegurar una aplicación correcta y efectiva, midiendo la satisfacción del cliente interno y externo constantemente como se ha expuesto en la investigación realizada.
- Se aconseja darle continuidad y seguimiento a la implementación del modelo que se ha propuesto, ya que es fundamental hacerlo a fin de no desaprovechar los recursos incurridos en éste.
- Se sugiere evaluar financieramente la contribución del modelo en los resultados obtenidos cada que éste sea aplicado.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. DUBOIS, B, (2009). *Comportamiento del consumidor, comprendiendo al consumidor*; México: Segunda edición.
2. DOMINGUEZ, A., & MUÑOZ. (2010). *Métricas del Marketing*. España: ESIC.
3. KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (Décimo primera ed.). México: Pearson.
4. PEREGO, L. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales*, (Tercera Edición) Argentina.
5. VICENTE, M. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*, (Cuarta Edición) México.

### Documentos en Línea

6. Altahona, T. & Suárez, E. (2009). *Planeación Estratégica en las MIPYMES*. Obtenido de  
[[http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion\\_mipymes.pdf](http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf)]
7. Asociados, H. C. (s.f.). *Safi. Análisis Financiero* Obtenido de  
[<http://www.safisoftware.com.ec>]

8. Autoimport, a. (s.f.). *Agb Autoimport*. Obtenido de  
[<http://www.agbgroup-autoimport.com/autoimport/>]
9. Calderón, F. (s.f.). *Servicio al Cliente*. Obtenido de  
[<http://servicioalcliente20100.blogspot.com/>]
10. Calidad, P. (s.f.). *Portal Calidad*. Obtenido de  
[<http://www.portalcalidad.com>]
11. Comiya, A. (s.f.). *Crece Negocios*. Obtenido de  
[<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>]
12. Gerencie.com. (12 de Febrero de 2012). *Gerencie.com*. Obtenido de  
[<http://www.gerencie.com/herramientas-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente.html>]
13. INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC*. Obtenido de [<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>]
14. Monografías .com, M. (s.f.). *Monografías .com*. Obtenido de  
[<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>]
15. Tareas, B. (Septiembre de 2012). *Buenas Tareas*. Obtenido de  
[<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-Componentes-y-Elementos-Del-Servicio/5218040.html>]
16. THOMPSON, I. (2012). *Definición de distribución*. Obtenido de  
[<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>]
17. Wikipedia. (08 de Diciembre de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de  
[[http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_del\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador)]

18. XXI, M. (s.f.). *Marketing XXI*. Obtenido de [<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>]

# ANEXOS

## ENTREVISTA

**Nombre:** José Bastidas

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** AGB Autoimport S.C.C.

**1. Como han influido sus clientes internos y externos en el crecimiento de su empresa?**

Bueno pues, los empleados siempre tienen un rol muy importante en toda organización, ellos son la mano que ejerce el trabajo más fuerte en la empresa y han sido los que han permitido mantenernos en pie y avanzando con éxito. Y en cuanto a los clientes, son la razón de vivir y lo más importante para nosotros como empresa. Si no habría clientes, no habría empresa.

**2. Se encuesta a los empleados para averiguar cuán satisfechos están con el ambiente de trabajo y se les pide comentarios y sugerencias?**

Nunca se ha realizado encuestas formales a los empleados, es decir darles un papel con preguntas y que respondan acerca del ambiente de trabajo, pero como siempre se está hablando con ellos, y no es un número muy grande de empleados, es fácil observar que

no se sienten inconformes y que si tienen alguna idea que ofrecer para mejorar como empresa, tienen toda la flexibilidad para decirla.

3. Se encuesta a los clientes para averiguar cuán satisfechos están con el servicio de atención al cliente que se entrega?

Tampoco se ha realizado encuestas de ningún tipo para los clientes. Si el cliente se siente insatisfecho con el servicio que se le está prestando o se le ha prestado, lo comunica a la recepcionista o al vendedor y se le da solución al problema.

4. Se capacita a sus empleados en cuanto al servicio al cliente?

No se le ha capacitado al empleado en sí, pero todos conocemos cómo tratar a un cliente. Aquí se atiende al cliente como quisiéramos que nos atiendan a nosotros.

5. Se tiene establecido un modelo de gestión de servicio al cliente el cual es seguido por sus empleados?

No se ha establecido un modelo de gestión o programas de fidelidad del cliente, pero el personal es bastante flexible con el cliente, y aunque cometa errores al tratar con él se ha logrado salir del problema. Sí nos enfocamos en el cliente, tal vez nos falta mucho por mejorar, pero sí hay un enfoque. Si esto no fuera así, no habríamos crecido como hemos crecido.



**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL SERVICIO AL  
CLIENTE QUE BRINDA AGB AUTOIMPORT S.C.C.**

El siguiente cuestionario permitirá evaluar la calidad del servicio al cliente que está brindando AGB Autoimport S.C.C. Por favor responda con toda sinceridad a las preguntas establecidas.

Marque en la casilla el número que considera conveniente, tomando en cuenta la siguiente escala:

5 = Excelente	4 = Muy Bueno	3 = Bueno	2 = Regular	1 = Malo
---------------	---------------	-----------	-------------	----------

1. \_\_\_\_\_Cuál fue el resultado obtenido del servicio al cliente que se le ha brindado?
2. \_\_\_\_\_Cómo calificaría la amabilidad, el respeto y la disposición del personal de la empresa?
3. \_\_\_\_\_Cómo calificaría la calidad de conocimiento e información entregada por la persona que le atendió?
4. \_\_\_\_\_Cuál sería su calificación para el tiempo de espera desde que hizo su solicitud hasta el momento en que se le dio solución?
5. \_\_\_\_\_En cuanto a la limpieza y el buen estado de las instalaciones, cómo las calificaría?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE AGB  
AUTOIMPORT S.C.C.**

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar la satisfacción del cliente respecto al servicio que se le ha brindado. Por favor sea sincero en sus respuestas para que podamos mejorar nuestra atención al cliente.

Marque con una X en el espacio de puntos la respuesta que usted considere correcta. En caso de no tener la respuesta para escoger, por favor escriba la información correcta.

1.      Cómo conoció acerca de AGB Autoimport S.C.C.?

..... TV  
..... Radio  
..... Internet  
..... Prensa o Revista  
..... Amigos, colegas o contactos  
Otro.....

2.      La atención que le prestó AGB Autoimport S.C.C. fue oportuna y a tiempo?

..... SI  
..... NO

3. El comportamiento demostrado de la persona que le atendió le inspiró confianza y seguridad?

..... SI  
..... NO

4. En términos generales, considera que el servicio recibido fue:

..... Excelente  
..... Muy bueno  
..... Bueno  
..... Regular  
..... Malo

5. Recomendaría usted AGB Autoimport S.C.C. a otras personas?

..... SI  
..... NO

6. Tiene alguna opinión o sugerencia para AGB Autoimport S.C.C. sobre el servicio proporcionado?

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!..**

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**  
**INTERNO DE LA EMPRESA AGB AUTOIMPORT S.C.C.**

El siguiente cuestionario permitirá evaluar su nivel de satisfacción como empleado de la empresa AGB Autoimport S.C.C. Por favor responda con toda la sinceridad posible a las preguntas establecidas.

Marque con una X el nivel de satisfacción en cada pregunta:

1. Cómo se siente trabajando en AGB Autoimport S.C.C.?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho

2. Sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Desacuerdo

3. Está motivado y le gusta el trabajo que desempeña?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Desacuerdo

4. Cómo califica su relación con los compañeros?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala

5. Cómo calificaría la comunicación interna de la empresa?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala

6. Cuando se implanta un nuevo sistema y es necesaria una capacitación, la empresa se lo proporciona?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Desacuerdo

7. La empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional?

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Desacuerdo

SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**